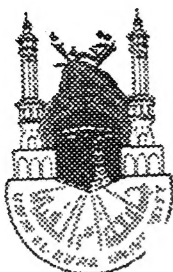
المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى - كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط





القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي

دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة



إعداد
خديجة بنت أحمد صديق كنسارة

إشراف
د. محمد بن أحمد حسن المنشي
أستاذ السياسة والتخطيط التربوي المساعد

بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية والتخطيط
نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الإسم : خديجة بنت أحمد صديق كنساره **القسم :** الإدارة التربوية والتخطيط

الدرجة العلمية : الماجستير **التخصص :** إدارة تربويـــة وتخطيط

عنوان الأطروحة : "القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي"
دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علــى أشرف المرسليــن سيدنا محمد و علــى آله وصحبه أجمعين . وبعد ...

فبـنــاء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليـــه والتي تمت مناقشـــتها بـــتاريخ : ١١- ٣-١٤٢٦ هــ .. بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيـــث قد تم عمل اللازم . فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة فـــي صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه بتقدير ممتاز . والله الموفق ،،،

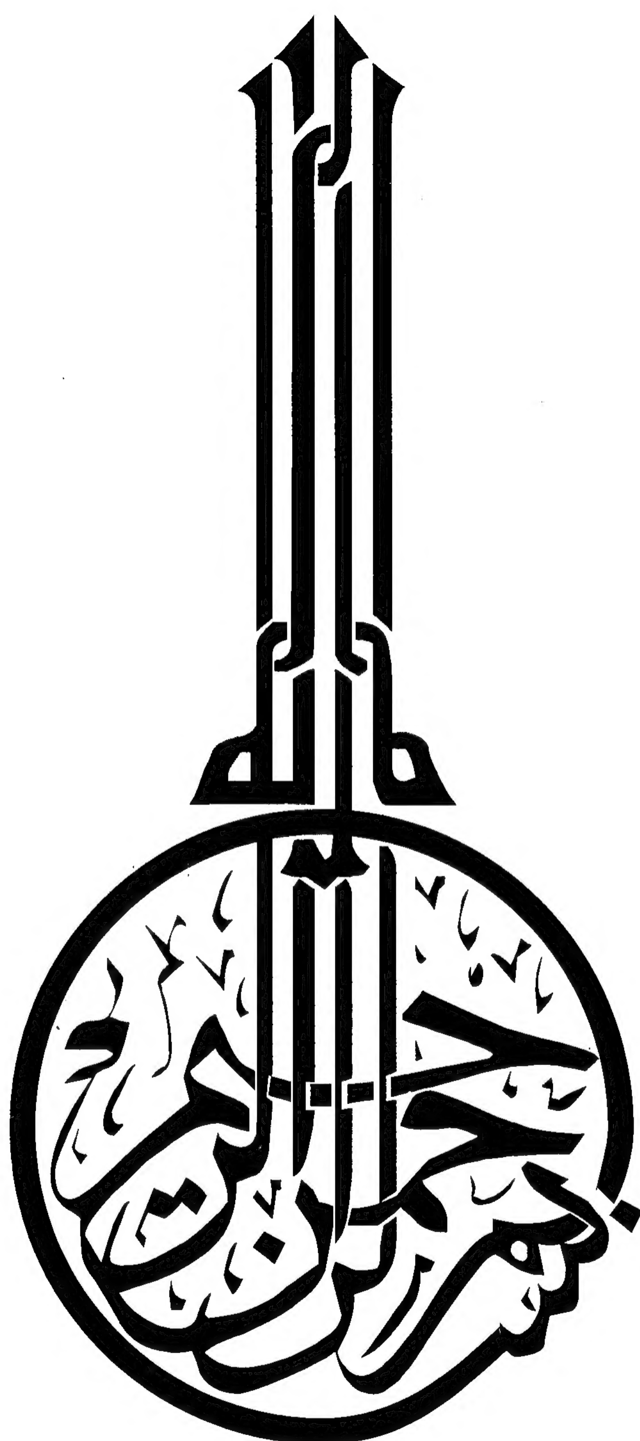
أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش من داخل القسم	مناقش من خارج القسم
د. محمد بن أحمد المنشي	د. على بن عبد الله الزهراني	د. جواهر بنت أحمد قناديلي
التوقيع:	**التوقيع:**	**التوقيع:**

يعتمد

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط
د. على بن عبد الله الزهراني

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الحمن الرحيم

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي

اسم الباحثة : خديجة بنت أحمد صديق كنسارة

الدرجة العلمية : ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط **السنة :** (١٤٢٦هـ)

الجهة العلمية : قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، العاصمة المقدسة

مشكلة الدراسة: حددت مشكلة الدراسة في التعرف على خصائص القيادة التحويلية وأثرها على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في مدرسة المستقبل .

أهداف الدراسة : التعرف على تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية والمهنية والقيمية في واقع الإدارة المدرسية، رفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في مدرسة المستقبل لمواكبة التحديات المعرفية والفكرية والتقنية المعاصرة.

أسئلة الدراسة: من خلال مشكلة الدراسة الحالية فقد صيغت الأسئلة التالية:-

س١_ ما هي خصائص السلوك القيادي التحويلي المطلوبة في مديرة مدرسة المستقبل ؟ وفي حالة تحديدها يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

س٢- ما مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٣_ ما مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٤_ ما مدى انطباق خصائص السمات العقائدية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٥_ هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات أنفسهن والمساعدات والمعلمات اللآتي تعمل معهن تجاه مدى تمتع المديرات بخصائص السلوك القيادي التحويلي الثلاثة (الشخصي،المهني،العقائدي) في الواقع والمستقبل ؟

س٦_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تفيد بوجود أي تأثير للمتغيرات (الديموغرافية) التالية (الخبرة، المؤهل العلمي) على آراء كل من المديرات والمساعدات والمعلمات تجاه واقع ومستقبل السلوك القيادي للمديرات ؟

مجتمع الدراسة: بلغ مجموع أفراد الدراسة (٥٨٦) فرداً ، يمثلون ثلاث فئات هم (٤١)مديرة، (٤٥) مساعدة في المدارس الثانوية بمكة المكرمة ، أما المعلمات فقد بلغ عددهم(٥٠٠) معلمة بما نسبته(٤٠%) من المجتمع الأصلي. وقد تم اتباع المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد إستبانة تضمنت (٧٦) عبارة، وزعت على ثلاثة محاور،ثم أجري على الإستبانة اختبار الصدق الظاهري واختبار الثبات

الاسلوب الإحصائي:لمعالجة البيانات احصائياً تم استخدام الطرق الإحصائية التالية: النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين (ف) واختبار شيفيه

نتائج الدراسة:أظهرت الدراسة نتائج من أهمها ما يلي:

١- أن أفراد الدراسة(المديرات-المساعدات-المعلمات) يوافقن بشكل عام على انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في الواقع بدرجة فوق المتوسط.

٢- أن أفراد الدراسة(المديرات-المساعدات) يوافقن بشكل عام على أهمية انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية(العقدية) للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في المستقبل بدرجة موافقة عالية، أما عينة(المعلمات) فجاءت موافقتهن على الأهمية بدرجة فوق المتوسط

٣- بينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في (الواقع والمستقبل) تجاه مدى انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية لصالح المديرات والمساعدات دون المعلمات.

التوصيات وآليات العمل:من أهم التوصيات ما يلي:

١- توصي الباحثة بضرورة الاهتمام باختيار مديرات المدارس من المؤهلات لتولي المناصب الإدارية من خلال عدة معايير منها معرفة خصائصهن الشخصية والمهنية الواقعية من خلال اختبارات القيادة المطبقة في الجامعات ومراكز التدريب المعنية.

٢- التوسع في الدورات التدريبية بمراكز الدورات والتدريب والمقدمة لمديرات المدارس والتي تساعدهن في التعرف على كل ما هو جديد تطبيقاً في مجال السلوك القيادي بصورة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاصة، مع تحديد البرامج التي تريد وزارة التربية والتعليم تنفيذها من قبل مراكز التدريب.

٣- هناك حاجة للتركيز على خصائص السلوك القيادي الثلاثة(الشخصي،المهني،العقائدي) عند اختيار المديرات.

٤- أن تتوفر لديهن خصائص السلوك القيادي الثلاثة(الشخصي،المهني،العقائدي) بدرجة عالية هن أقرب إلى ممارسة السلوك التحويلي من أجل إجراء التغيير المطلوب بحثاً من الأداء

المقترحات:

الإهتمام بعقد دورات خاصة للمديرات والمساعدات في مجال : تقدير الذات، الحوار مع الآخر(المديرة المعلمة) ، كيف يكون العمل ناجحاً مع وجود مشكلات؟ ،استراتيجية التطوير وعلاقتها بالقيم الأخلاقية(العقائدية)، كيفية تعامل القادة مع مختلفي درجات الإنفعال، دور التفكير والإبداع في صناعة القادة، كيف يكون الدماغ مركزاً لإبداع ، المديرة مشرفة مقيمة، تحفيز المديرات والمساعدات وعلاقته بالقيم الأخلاقية(العقائدية) .

In the name of Allah

The message abstract

Study title : Transformational leadership and required change in leadership behavior.
Graduator : Khadija Bint Ahmed sedik kensara .
Degree : Master degree in Educational management and planning - year - 1426 A.H .
Scientific side : Management and planning department, collage of education – umm Al-Qura university – Holy Makk'a .
Study problem : To recognize of characteristics of Transformational leadership and it's effect on the leadership behavior for secondary schools managers in future school.
Study goals : Elegizing managers conducts of personal properties and vocational values in school management, to recognize the range of personal
Study questions : The following questions came from study problem .
Q1 - what are the properties of management behavior which required in future school ?
Q2 - In what range these properties of manager's personality aspects correspond with school managers (Future – present)?
Q3 - In what range the vocational leadership properties of school managers (reality – Future).
Q4 - In what range the dogmatic aspects of trans formable leadership correspond with behaviors of school managers (real present – future) schools.
Q 5 - Are there differences with statistic & meaning between manager's opinions themselves, promenades and teachers who work with them in earning managers of (Vocational, personal, dogmatic) leadership behavior in real present and future?
Q6 - Are there any statistic different of demographic changes (experience, scientific degree) on managers opinions, promenades and teachers toward reality and future of management behavior of school managers?
Study society : The study group is (586) person in Three categories : (41 manager) (45 Assistant) in Holy Makka schools, (500 teacher) in percent of (40%) from the Original society, descriptive style was followed, to achieve the study goals, questionnaire included (76) phrase divided into three axes which was examined in testing surface honesty and stability.
Statistic style : To pure data statistically we used the following statistic methods : percents, repetitions, Arithmetic media, criteria deviation, difference analyses (F) and chafe test.
Study results : The study appeared the following results:
1 - The study persons (Managers – assistants – teachers) agree in general form with correspondence of vocational and personal properties of secondary school managers in over middle degree .
2 - Study persons (Managers – assistants) agree in general form with correspondence of and it's importance of vocational, dogmatic behavior in secondary school in high degree. But teachers sample) agreed in over middle degree.
3 - The study explained there were statistic meaning changes between study members (reality and future) toward correspondence of vocational, personal and dogmatic values with managers and assistants not teachers.
Study recommendations:
1 - The Graduator recommended the necessity of choosing school managers from scientific degrees to occupy the managerical jobs through several criteria for example (Personal – vocational and real) aspects, through leadership tests which are followed in universities and training centers.
2 - Enlarging the practical courses in course, training centers and introduction for school managers which help them in recognizing on every new in behavior field of leader ship in general and transformable leadership in particular with determination of programs which will be achieved by training centers.
3 - We must concentrate on properties of behavioral leadership (Personal – vocational – dogmatic) when choosing .
4 - To have properties of leading behavior (Personal-vocational dogmatic) in high degree to achieve the required change.
Suggestions :
Caring about special courses for school managers and assistants in the field of :
Self evaluation – Communication with others (manager- teacher) How to make the work successful although problems ?, development strategy and it's venation with moral values (dogmatic), methods of leaders treatment with different interactions, the in notation and thinking rule in making leaders, How to make the head innovation center, manager is supervisor, managers, teachers promotion and its relation to moral values. (dogmatic values).

الإهداء

إلى والدي الفاضل ... أحمد صديق كنسارة ... أمد الله في عمره وحفظه

وإلى نبض القلب ونبع العطاء وينبوع الحب والحنان إلى والدتي العزيزة .... صالحة عبد الله كنسارة .... أمد الله في عمرها وحفظها.

فلولا حبهما ودعائهما وتشجيعهما المستمر لي لما تمكنت من إنجاز هذا البحث

إلى زوجي العزيز ... محمد أحمد سيدام ... الذي وقف بجانبي مشجعاً ومهيأ الظروف المناسبة للبحث والإطلاع والذي تحمل الكثير من العناء والتعب في سبيل أن أنهي هذه الدراسة

إلى أبنائي وفلذات كبدي وقرة عيني ... نوف ... أحمد ... أنس ... عبد الإله ... عبد الله ... الذين أخذت الكثير من وقت لهوهم وسرورهم

إلى أخي الغالي ... محمد ... وأختي الحبيبتين .... منال وإيمان ...

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع عرفاناً بالمحبة والتقدير

الباحثة

خديجة بنت أحمد كنسارة

شكر وتقدير

الحمـد لله اذي بنعمـته تتم الصالحات وله الشكر والثناء ما دامت السموات أحمده حمداً يليق بجلالـه وعظمـته القائل في محكم كتابه " ولئن شكرتم لأزيدنكم" أحمده أبلغ الحمد على جميع نعمه وأسـأله المزيد من فضله وكرمه وأصلي وأسلم على الهادي البشير الرسول الأمين سيدنا محمد معلم البشـرية وهـادي الإنسـانية، القائد القدوة الذي أرسله الله رحمةً للعالمين وإماماً للمتقين القائل (لا يشـكر الله مـن لا يشكر الناس) رواه البخاري(الألباني، ١٤١٥هـ)، وعلى آله وصحبه آجمعين والتابعين بإحسان إلى يوم الدين...وبعد

فإنـه يطيب لي أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم تقديري للمسئولين في جامعة أم القرى ممثلة فـي مديـرها معالـي الأستاذ الدكتور/ ناصر بن عبدالله الصالح وإلى وكيل الجامعة سعادة الأستاذ الدكـتور/ هاشـم بن بكر حريري والى وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي سعادة الأستاذ الدكـتور/ محمد بن علي العقلا وإلى عميد الدراسات العليا سعادة الدكتور/ ثامر الحربي وإلى عميد كلـية التربـية سـعادة الدكـتور/ زهير بن أحمد الكاظمي ووكيله سعادة الدكتور/ حمزة بن عبدالله عقـيل،واخص بالشـكر قسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلة في رئيس القسم سعادة الدكتور/ علي بن عبدالله بردي الزهراني.

والشـكر والوفـاء إلى كافة الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط لما كان لهم من التشجيع والدعم المتواصل وتزويدي بالعلم النافع خلال فترة الدراسة.

كمـا يسـرني أن أتوجـه بخالص الشكر وعظيم الإمتنان وعمق التقدير إلى مشرفي الفاضل سـعادة الدكـتور/ محمد بن أحمد المنشي الذي شجعني على طرق هذا الموضوع منذ ان كان فكرة وتعـاهد العمـل بالمـتابعة والتوجيه متحلياً بالصبر والدعم المتواصل علمياً ونفسياً في كل المراحل التي مرت بها الباحثة حتى وصول هذا العمل إلى ما هو عليه.

وخـالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة مناقشة خطة البحث وهما سعادة الدكتور/ جويبر بـن ماطـر الثبيتـي رئـيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط سابقاً غفر الله له وأسكنه فسيح جناته، وسـعادة الدكتور/ رمضان بن أحمد عيد حفظه الله لإسهامهما في الموافقة على البنية الأساسية لهذه الدراسة.

وفــيض من الشكر والتقدير لأصحاب السعادة أعضاء لجنة المناقشة كلاً من سعادة الدكتور/ علــي بــن عبداالله بردي الزهراني وسعادة الدكتورة/ جواهر بنت أحمد قناديلي على تفضلهما بقبول مناقشـــة رســـالتي هـــذه ومنحي جزء من وقتهم الثمين رغم مشاغلهما الجمة، مستبشرة بتوجيهاتهم وملاحظاتهم المنتظرة فجزاهم الله عني خير الجزاء وجعل كل كلمة قراءها في ميزان حسناتهم.

كما أقدم جزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة الذين شاركوا في تحكيم الإستبانة.

وفــائق الشــكر والــتقدير لأســتاذاتي الفاضلات بقسم الإدارة التربوية والتخطيط سعادة الدكتورة/ جواهــر بنــت أحمد قناديلي وكيلة القسم، سعادة الدكتورة/ فائقة بنت عباس سنبل، سعادة الدكتورة/ عواطــف بنت زيني خياط، سعادة الدكتورة/ مريم بنت عبداالله الصبان ، على سعة صدورهم وكرم اخلاقهم وحسن تعاونهم معنا.

والشــكر والــتقدير موصولاً لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل على ما قدموه من تسهيلات للحصــول علــى المعلومات والبيانات اللازمة والدعم اللامحدود والتوجيهات السديدة وكل من ساهم بــتزويدي بالمصادر والمراجع واخص بالشكر الدكتور/ محمد بن محمد ولي خان والأستاذ/ خالد بن عبداالله كنساره سائلة المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

وبــالغ الشــكر والامتــنان لجميع صديقاتي وزميلات الدراسة وأخص بالشكر تغريد صالح رزه، شهيرة عباس حمزة ، علياء عبد الرحمن أندرقيري .

والتحــية والشــكر والعــرفان إلى والداي وزوجي وأطفالي على ما تحملوه من عناء وصبر حــتى اســتطعت بفضــل مــن الله من استكمال هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود ، وإلى أهلي وأقاربــي وأخــص بالذكــر الأســتاذة/ فوزية عبداالله كنسارة لمشاركتها لي في توزيع الإستبانات ، والشــكر موصولاً إلى كل من ساهم بكلمة أو دعوة مخلصة أو إحساس صادق ممن لم يرد اسمه في ثــنايا هــذا العــرفان ، كما أوجه الشكر لكل من حضر المناقشة راجية المولى عز وجل أن يجزيهم خــير الجــزاء ويرزقني وإياهم العلم النافع الذي نكتسب به رضاه ونستعيذ من سخطه وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين.

****

الباحثة

خديجة بنت احمد صديق كنساره

قائمة المحتويات

تابع - قائمة المحتويات

تابع ـ قائمة المحتويات

تابع ـ قائمة المحتويات

قائمة الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الفصل الأول

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة :

لعل طبيعة العصر قد فرضت نفسها على الحياة الاجتماعية عامة الرسمية وغير الرسمية ومنها بطبيعة الحال الإدارة المدرسية خاصة في المملكة العربية السعودية البلد النامي الذي تهدف سياساته إعداد استراتيجيات شاملة من أهمها التنمية البشرية،ولما كان مجال الباحثة هو التربية والتعليم،فقد تم النظر الى ماتوليه القيادة التربوية من اهتمام بالمدرسة التى هي مصادر نقل العلوم والمعارف والتدريب المهني.فكان لابد من العناية بقيادة هذه القلاع العلمية من خلال إعداد قائد سعودي ناجح لمدرسة المستقبل يواكب التقدم التكنولوجي، قادر على القيام بدور إيجابي في تحقيق أهداف الخطط التنموية التربوية .

فالقيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات مختلفة ومتنوعة في عصر سريع التغير ساعدت في ذلك عدة متغيرات منها مايلي: (عبد الحليم، ١٩٩٨م ، ص ١٠٠).

١- الانفجار المعرفي والذي يطالب بتحديث القيادة المدرسية لتكون أكثر ملاءمة مع احتياجات عصر العولمه .

٢- عدم التناسب في الإعداد المهاري للطلبة الخريجين مع المهارات الحديثة المطلوبة في القائد التربوي .

٣- تنوع المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية المستقبلية والتي ترتكز على تنوع الخبرات العلمية والعملية .

٤- الثورة العلمية تجبر القيادة المدرسية على تجديد معلوماتها وتنوع التخصصات واكتساب العديد من المهارات والقدرات .

٥- زيادة عدد الطلاب و القوى البشرية العامله في المدرسة .

٦- قيود اللوائح والأنظمة التربوية .

وتضيف الباحثة تحد آخر يكمن في بعد السلوك الإداري عن مهارة القيادة التحويلية التي كان رسول الأمة ﷺ أول من عمل بها بمثالية.

إن القيادة المدرسية كما يؤكد (Sergiovanni , 2001 , p 21) لابد أن تكون قادرة على تفعيل دور كل فرد في المدرسة وتوجيهه إلي الأداء الأكفاء الذي يساهم في تطوير إنتاجية المدرسة تربوياً وذلك عن طريق المعرفة الحقيقية لقدرات كل فرد وتكليفه بالمهام الوظيفية المناسبة لإمكاناته .

كما أن تطوير الإدارة المدرسية يؤكده (أحمد،١٤٢١هـ) بأنه ضرورة يفرضها الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في المجتمعات المعاصرة وفي نظمها التربوية ، وكذلك ما تفرضه المواصفات المطلوبة توافرها في مدير القرن الحادي والعشرين ، من تعدد للمهارات والقدرة على التعلم الذاتي ، والقابلية لإعادة التدريب والتأهيل مرات عديدة في حياته العملية ، والقدرة على الأخذ بالنظريات الحديثة – الدافعية والسلوكية – ومحاولة تطبيقها في إدارة المدرسة ص١ .

وعلى الرغم من أن القيادة التحويلية لم تدخل مجال القيادة التربوية إلا مع بداية التسعينات من القرن العشرين إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على الأخذ بها في مجال التربية في ظل التغيرات والتحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم مع بداية القرن الحادي والعشرين وما يصاحبه من تطور تكنولوجي هائل وتضاعف سريع للمعرفه .

وبما أن المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية تمثل مرحلة من أهم مراحل التعليم العام ، فهي تتطلب قيادة إدارية خاصة تتمتع بصفات واعية ، تدرك جميع الجوانب النفسية والخلقية والاجتماعية عن ذاتها وعن من يعمل معها في مدرسة المستقبل،انطلاقاً من توصية (الغامدي ، ١٤٢٠هـ) بزيادة الاهتمام بإعداد وتنمية القيادات التربوية وتدريبهم على ممارسة السلوك القيادي ببعديه (الوظيفي ، والإنساني)، وكذلك ما أوصت به دراسة (الشمري ، ١٤٢٢هـ) على ضرورة اهتمام مديري المدارس بالجانبين الفني والاجتماعي، وكذلك الاهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين بالمدرسة وعدم تفضيل أحدهما على الآخر، وما أوصت به دراسة كريكلو (chirichello, 1999) إلى ضرورة أن تتعرف الإدارات التعليمية على مدى توفر القدرة على دعم وتعزيز الخصائص القيادية ونمذجة سلوكيات وأفعال القيادة التحويلية لدى مديري المدارس .

كما أوصت دراسة (القاسم ، ١٤١٨هـ) بضرورة الاهتمام عند اختيار مدير المدرسة الثانوية وأهمية الأخذ في الاعتبار الخبرة التدريسية والإدارية والفنية حتى تسهم بدور كبير في تحسين الكفاءة المهنية لدى القادة من المعلمين ، وما أوصى به (الغامدي، ١٤٢١هـ) بضرورة إجراء دراسات عن سلوك وخصائص القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العام .

من سياق نتائج الدراسات السابقة رأت الباحثة أن مديرات المدارس الثانوية في مجتمعها ينبغي أن يكن في الواقع مؤهلات لممارسة سلوك القيادة التحويلية ، وأن يتملكهن خصائص القائد التحويلي والمعلم المتمكن من قيادة مدرسته نحو المستقبل المنشود لإعداد جيل المستقبل ولمواجهة التحديات العلمية والفكرية ولإحداث التغيير المناسب للسلوك المناسب في الوقت المناسب ولمواجهة المخاطر الفكرية لصالح الأمة الإسلامية.

لـــذا فإن الباحثة من خلال هذه الدراسة سوف تتعرف على مدى وجود خصائص القـــيادة التحويلـــية وأثـــرها علـــى السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية من خلال ما يمارسنه من سلوكيات في واقع العمل الممارس.

مشكلة الدراسة :

مـــن المؤكـــد أن النبي ﷺ كان أ عظم قائد تحويلي على مر التاريخ؛ يشهد بذلك ســـلوكه المتمـــيز وخصائصـــه القيادية العظيمة ، حيث استطاع عليه الصلاة والسلام تحويـــل المجـــتمع الكافـــر المعظم للأصنام إلي مجتمعٍ مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويعـــبده علـــى بصـــيرة ، ولكـــون النبـــي العظيم محمد ﷺ يتمتع بصفات وخصائص عظيمة؛وهـــبه الله إياها لا تتوفر في غيره من بني البشر فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقـــق له الهـــدف ولقـــد دعا الله سبحانه وتعالى خلقه ليتخذوا هذا الرسول محمد بن عـــبدالله ﷺ ســـيد الثقلين قدوة في أعماله وأقواله كما جاء في قوله تعالى﴿ لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة ﴾ (سورة الأحزاب:٢١).

ومـــن ملامح سلوك القيادة التحويلية للنبي محمد ﷺ وخصائصه كقائد تحويلي تذكر الباحثة منها ما يلي:

- **التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال** : حيـــث إن الرسول ﷺ كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه.
- **الحفز الإلهامي** : كـــان عليه الصلاة والسلام يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار.
- **استثارة التفكير** : فكـــان عليه الصلاة والسلام يشرك أصحابه في صناعة القرار ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.

- **الإهتمام الإنساني للفرد** : كـــان عليه الصلاة والسلام المثل الأعلى في العطف والـــرحمه والرفق فكان عليه الصلاة والسلام يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقـــه مـــن الالتفات إليه والعناية به ، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلي رسول الله ﷺ .

أما ما تميز به من خصائص القائد التحويلي : فقد كان عليه الصلاة والسلام قائد تغيير متمـــيز ، كمـــا أتصـــف بالشجاعة ، وثقته في أصحابه وكان موجهاً بالقيم ، وقد أتصف عليه الصلاة والسلام بالتعلم المستمر وقدرته على التعامل مع المواقف الصعبة والظروف الحالكة .

ولأن الإدارة المدرسية ممثلة في قائدها؛مديرة المدرسة؛ تحتل مكانة كبيرة في حقل التربية والتعليم ، وذلك لأنها الوسيلة التي تحرك جميع عناصر العملية التعليمية في خط واضح ، نحو تحقيق الأهداف المرسومة المراد تحقيقها في إستراتيجية التعليم العامة للمملكة العربية السعودية.

ولأن القيادة التحويلية تعني القدرة على القيادة والتأثير في القيم المختلفة والمواقف والمعتقدات والسلوك الخاص بالآخرين عن طريق العمل معهم ومن خلالهم لكي يتم إكمال مهمة المنظمة والفرد من إنشائها. من المفترض إذن أن تكون القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم للقيادة المدرسية، نظراً لما تشتمل عليه من خصائص تمكن القائدة إذا ماأتصفت بها أن تقود مؤسستها التعليمية بنجاح، وتحولها إلي وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات والمتطلبات المستجده لمدرسة المستقبل، وتستجيب للتحديات المعاصره المستقبلية.

إن مـــا يدفـــع الباحثة الاهتمام بالقيادة التحويلية لأن تكون ملازمة لسلوك القادة ما أوصـــت بـــه دراســـة (القرشـــي ، ١٤٢٠هـــ) بالعمل على تأهيل القيادات التربوية في مؤسســـات التعليم الثانوي على مستويين : الثقافة العامة والثقافة المهنية؛ حيث يفترض أن

تكتسب القيادات التربوية الفهم التام والوعي الكامل بأهمية تكوين رؤية خاصة بهم ، بمعنى أن تكون القيادات التربوية قادرة على القيام بدور فاعل في إحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب ومن ثم توجيه العاملين نحو أهمية التغيير وتقبله .

إن اهتمام الدراسات الغربية بالقيادة التحويلية في مجتمعاتها كبير وسابق منها دراسة كريكلو (chirichello, 1999) والذي أكد أن النمط القيادي لكل مدير اتجاه لعرض العديد من خصائص القيادة التحويلية؛ أما دراسة نايلز(Niles,1997) فقد أكدت بأن معظم القيادات الوسطى الناجحة كانوا من أولئك الذين أظهروا سلوك القيادة التحويلي بفاعلية، أما أولئك الذين تميزوا اجتماعياً كقيادات ملهمة؛ وبصفة أكثر تحديداً تلك القيادات التي تعمل علي تطبيق الخصائص التحويلية للإلهام والاهتمام بالفرد .

هذه الدراسات العلمية وغيرها مما سيرد ذكرها في الفصل الثاني من هذه الدراسة تناولت القيادة التحويلية وأثرها على نجاح العديد من المنظمات الغربية ، إلا إن الدراسة الحالية سوف تتناول التعرف على خصائص القيادة التحويلية وأثرها على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في مدرسة المستقبل .

أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة الحالية نبعت لعدة أمور جاءت كما يلي :

١- محاولة تشخيص واقع سلوك القيادة التحويلية الممارس في المدارس الثانوية لمعرفة مدى تمتعهن بالخصائص الشخصية والمهنية والعقائدية لدى مديرات المدارس.

٢- أن القيادة التحويلية منهج بدأ يأخذ مكانة مرموقة في الدراسات والبحوث المعاصرة والمتعلقة بعملية التغيير في المنظمات الاجتماعية .

٣- مـــدى قدرة المدير المتميز بخصائص القيادة التحويلية السير بمدرسة المستقبل على تحقـــيق أهدافهـــا المرســـومة من خلال القدرة على التغيير والإبداع والتحلي بروح المخاطرة والبناء .

٤- يمكـــن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسئولين في وزارة التربية والتعليم علـــى الـــتعرف على الخصائص الشخصية والمهنية والقيمية للقيادات المطلوبة في مدرسة المستقبل في ظل المتغيرات المحيطة .

٥- تحديـــد نقاط القوة والضعف وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج من اجل قيادة ناجحة لمدرسة المستقبل .

٦- ومـــن المؤمـــل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسئولين في وزارة التربية والتعلـــيم علـــى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس ، وتصميم الدورات بمقومات (خصائص) القيادة التحويلية .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١- التعرف على مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية للقيادة التحويلية في واقع الإدارة المدرسية.

٢- الـــتعرف علـــى مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص المهنية للقيادة التحويلية في واقع الإدارة المدرسية.

٣- الـــتعرف علـــى مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص القيمية للقيادة التحويلية في واقع الإدارة المدرسية.

٤- رفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في مدرسة المستقبل لمواكبة التحديات المعرفية والفكرية والتقنية المعاصرة.

أسئلة الدراسة :

حددت الباحثة مشكلة دراستها في الأسئلة التالية:

س١_ ما هي خصائص السلوك القيادي التحويلي المطلوبة في مديرة مدرسة المستقبل ؟ وفي حالة تحديدها يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

س٢_ ما مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٣_ ما مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٤_ ما مدى انطباق خصائص السمات العقائدية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

س٥_ هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات أنفسهن والمساعدات والمعلمات اللاتي تعمل معهن تجاه مدى تمتع المديرات بخصائص السلوك القيادي التحويلي الثلاثة (الشخصي،المهني،العقائدي) لدى الواقع والمستقبل ؟

س٦_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تفيد بوجود أي تأثير للمتغيرات (الديموغرافية) التالية (الخبرة، المؤهل العلمي) على آراء كل من المديرات والمساعدات والمعلمات تجاه واقع ومستقبل السلوك القيادي للمديرات ؟

حدود الدراسة:

أ- الحدود الموضوعية:

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع خصائص القيادة التحويلية (الشخصية، المهنية ، القيمية) والتغيير المطلوب في السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية .

ب- الحدود المكانية:

لقد تم تطبيق هذه الدراسة على جميع المدارس الثانوية داخل مدينة مكة المكرمة دون قراها أو هجرها.

ج- الحدود الزمانية:

تم بحمد الله وتوفيقه تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٢٤هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- القيادة التحويلية:

عرفها بورنز (Burnes, 1992) : بأنها "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة" ص٧. وتعرفها رواية حسن (١٩٩٩م) بأنها "مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة" ص٢٤٤ .

التعريف الإجرائي:

وتعنـــي به الباحثة في هذه الدراسة " بأنها مجموعة من القدرات يتصف بها القادة لإحـــداث الـــتفاعل بيـــنهم وبيـــن المرؤوســـين يؤدي إلي رفع التحفيز والنضج إلي أعلى المســـتويات وبالتالي تحقيق التغيير بصوره فعاله "ويتفق هذا التعريف مع ما أورده كلاً من (بورنز وراوية حسن)

القائد التحويلي:

إن تعـــريف القـــائد التحويلي الذي تعنيه الباحثة يتفق مع تعريف الهوا ري (١٩٩٩م) "بأنـــه القـــائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"ص٤٧ .

السلوك القيادي:

عرفه العديلي (١٤١٦هـــ) " هو عملية التأثير في الجماعة في موقف معين وظروف معينة على السعي لتحقيق أهداف التنظيم" ص٧٥ .

التعريف الإجرائي :

وتقصـــد بـــه الباحـــثة في هذه الدراسة السلوك الذي تمارسه مديرة المدرسة لحفز المعلمات على الإنجاز والعمل من أجل تطوير المؤسسة التعليمية إلي الأفضل.

التغيير:

إن المفهوم الذي تقصده الباحثة لمعنى التغيير في هذه الدراسة يتفق مع ما جاء به الأعرجي(١٩٩٥م)بأنه "تغيير أنماط السلوك والمفاهيم والأفكار وممارسات الأفراد"ص١٥

مدرسة المستقبل:

إن مفهـــوم مدرســـة المستقبل في هذه الدراسة يتفق مع تعريف كعكي (١٤٢٣هـــ) بـــأن مدرسة المستقبل هي تلك المدرسة التي يقوم نشاطها بـــ "النزعة نحو الجديد المجهول والمســـتقبل، أساسها يقوم على الخروج على المألوف والرغبة في المغامرة ، والثورة على الأساليب التقليدية المتعارف عليها في المدارس"ص٦.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة المدرسية

المبحث الثاني: القيادة والسلوك القيادي

المبحث الثالث: القيادة الفعالة للتغيير

المبحث الرابع: القيادة التحويلية

المبحث الخامس: مدرسة المستقبل

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولا : الإطار النظري :

المبحث الأول : الإدارة المدرسية

تمهيد :

تعتبر الإدارة في عالمنا المعاصر من الأمور المهمة جدا في نجاح جميع نظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية والتعليمية ، ويعكس ذلك اهتمام جميع دول العالم بالأمور الإدارية في جميع مؤسساتها ومنظماتها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة وبالتالي العمل على التنمية الشاملة للمجتمع .

ونظرا لتعدد المهام والمسؤوليات الملقاة على المدرسة في الوقت الحاضر أصبح من الصعب على الإدارة المدرسية التقليدية التي تتسلح بالبداهة والخبرة أن تحقق الأهداف المرسومة من السياسات العليا للتعليم وأصبح من الواجب البحث عن إدارة أكثر فعالية تستطيع أن تواكب العصر الحديث بكل تغيراته المتسارعة للعمل على تحقيق أهداف المدرسة والعاملين بها والمجتمع .

مفهوم الإدارة المدرسية:

كانت الإدارة المدرسية في بداية ظهورها تحاول بجهودها وإمكانياتها المتوفرة تنفيذ الأنشطة المدرسية والتعليمية والتربوية بما تعتقد أنه الأسلوب التربوي والتعليمي المناسب الذي يحقق أهداف المدرسة والمجتمع ، ومع تطور مفهوم التربية وظهور النظريات والمبادئ الإدارية الحديثة وتداخل المشكلات التي يتميز بها عصرنا الحالي فقد واجهت الإدارة التقليدية سيلا من الانتقادات المتتابعة والمتلاحقة والتي ركزت على عقم الأساليب

الـتربوية التـي كانت تستخدمها هذه الإدارة وعدم تطبيقها للمبادئ الإدارية الحديثة وقلة اهـتمامها بالأنشـطة كجزء من المنهج وأن هذه الإدارة تمارس السلطة والسيطرة وغير ذلـك مـن الأعمـال الإداريـة التي أصبحت غاية في حد ذاتها، وهذا ما أدى إلى إحداث تغييـرات متـتابعة فـي الأسـاليب والطـرق والمبادئ التي كانت تطبقها إدارة المدرسة التقليدية. (الشمري، ١٤٢٢هـ ، ص ١٠)

وأصـبحت الإدارة المدرسـية بعد ذلك " وسيلة لتحقيق غايات عدة من خلال القيام بالمهام الإدارية والفنية بفاعلية " (العويرضي ، ١٤١٨هـ ، ص٧٩) .

وقد أختلف رجال الفكر والتربية والمختصين في الإدارة المدرسية حول وضع مفهوم محدد للإدارة المدرسية مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف منها: أنها " ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف ا لمجتمع والصالح العام للدولة " (أحمد ، ١٩٩٩م ،ص ٥)

ويـرى **عـبد الهـادي** بأنها " تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جمـيع العامليـن معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسـة تحقـيقا يتمشـى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم " (دياب ، ٢٠٠١م ، ص ٨٩) .

أمـا العجمي(١٤٢٠هـ) "فيرى أن الإدارة المدرسية هي " جميع الجهود والأنشطة والعملـيات (من تخطيط ، تنظيم ، ومتابعة ، وتوجيه ، ورقابة) والتي يقوم بها المدير مع العامليـن معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، وأخلاقـياً، واجتماعياً، ووجدانياً، وجسمياً، ... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه " ص٣٠

أهمية الإدارة المدرسية :

تعتـــبر الإدارة المدرســـية نشاط إنساني هادف يرتبط بالعمل الجماعي ويسعي إلي تحقـــيقه للأهداف التربوية والتعليمية عن طريق تنسيق جهود العاملين وحفزهم على العمل وتوجـــيههم ورفع روحهم المعنوية ولذلك فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يعتمد أولا وأخـــيرا علـــى مـــا تقـــوم بـــه الإدارة المدرسية من دور فعال في تنفيذ السياسة التعليمية المرسومة لها (الفايز، ١٤١٣هـ، ص٥٤)

أهداف الإدارة المدرسية :

لقد شـــهدت الســـنوات الأخـــيرة من القرن الماضي اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية ونقلـــة نوعـــية فـــي أهدافها . لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى، ومـــن إقليم لأخر ، ومن مجتمع إلي آخر. ومن بين العوامل التي تؤثر علي شكل وطبيعة الأهـــداف المدرســـية: حجـــم المدرســـة، ونوعـــية المـــرحلة التعليمية، ونوعية العاملين ومؤهلاتهـــم الشخصية وسماتهم، وطبيعة البيئة الجغرافية (ساحلية، بدوية، ريفية) ونوعية الإدارات التعليمـــية (مركزية ، لا مركزية)، وشخصية المدير وسماته. ومن الملاحظ أنه لا يوجد تصنيف محدد لأهداف الإدارة المدرسية يحظي باتفاق رجال الإدارة التعليمية .

إلا أنـــه مـــن بين التصنيفات الشائعة التصنيف الذي قسم الأهداف إلي أربع مجموعات هي كما يلي: (دياب ، ٢٠٠١م،ص٩٢)

١- مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية.

٢- مجموعة الأهداف الاجتماعية.

٣- مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية.

٤- مجموعة الأهداف الاقتصادية.

أما عبد الهادي فيرى أن الإدارة المدرسية تهدف إلي تحقيق مايلي: (عبد الهادي، ١٩٨٤م، ص ص ٩-١٠)

١- بناء شخصية التلميذ بناء متكاملا علميا وعقليا وجسميا وتربويا وثقافيا واجتماعيا ونفسيا .

٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها .

٣- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل .

٤- الإشراف التام علي مشروعات المدرسة حاضرا ومستقبلا كالمباني أو الأبنية الحديثة أو المشروعات التي تخصص لتمويل المدرسة .

٥- العمل علي إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الأباء وعن طريق الجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة .

٦- توفير النشاطات التي تساعد التلميذ علي نمو شخصيته نموا اجتماعيا وتربويا وثقافيا داخل المدرسة وخارجها .

٧- معاونة البيئة علي ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث تعاونا فعالا وإيجابيا .

ويرى خلف(١٩٨٦م) أن من أهم السبل في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية:

أن إشـــاعة الجـــو الإيجابي في العمل والتأكيد علي تنفيذ المهام كفريق عمل واحد يتم مـــن خـــلال عقـــد لقاءات دورية مع كل من الطلبة والمدرسين وعمال الخدمات المختلفة لمتابعة تحقيق الأهداف والإطلاع على مشاكل كل منهم.ص٣٤

المبحث الثاني

القيادة والسلوك القيادي

أصبحت قيادة المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحاضر أكثر تعقيدا مما كانت عليه الحال في أي وقت مضى، بسبب النمو المطرد في حجم المؤسسات، والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار. كما أن حيوية المؤسسات ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط إلي حد بعيد بطبيعة القيادة التي تهيمن على مقدرتها البشرية والمادية وتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها .

وحيث أن جوهر عملية القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل بفاعلية،فإنه لا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلي المرؤوسين وإنما من الضروري رفع حالتهم المعنوية وتنمية التعاون بينهم ، لذا يتوقف تحقيق الأهداف في أي منظمة أو مؤسسة على كفاءة القيادة ومدى قدرتها على توجيه الجهود الجماعية.(سالم وآخرون، ١٩٨٢م،ص١٧٥)

مفهوم القيادة والسلوك القيادي:

لقد نتج عن الأهمية الكبرى التي يوليها علماء الإدارة للقيادة هو تعدد الدراسات حول مفهومها والملامح التي تحدد الشخصية القيادية في مجال السلوك الإداري فقد راى كلا من (درويش وتكلا،١٩٨٠م) بأن "جوهر القيادة هو تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير علي الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وإيجاد تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاتـــــه" ص٤١٠

بينما يرى(شوقي،١٩٩٣م) بأن"القيادة مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة".ص٤٠

وقد ذكر شيحا (١٩٩٣م) أن القيادة هي " فن التأثير على أشخاص المرؤوسين، وتوجيههم بطرق الاستمالة والإقناع بحيث يستحوذ على طاعتهم وولائهم في سبيل الوصول إلى أهداف التنظيم ويكون للقائد عند الاقتضاء الالتجاء إلى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف" ص٣٠٩

ويشير (كنعان،١٩٩٥م) إلي أن (O.tead) عرف القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"ص٩٠

ويعرفها **ففنر**(Fiffner) بأنها " فن تنسيق العاملين ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلي أهداف معينة" (الهواري، ١٩٩٢م، ص٣٣٠).ويضيف **باس**(B.Bass) " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (كنعان، ١٩٩٥م، ص ٩٠).

القيادة والإدارة :

لقد تصدى عدد كثير من المفكرين في ذكر الفروق بين مفهومي القائد والمدير؛ وربما يكون من الأفضل في البداية – تحديد الأدوار التي يلعبها المديرون؛ وبالتالي نستطيع أن نتعرف على الأشياء المميزة للقائد والمدير (شيحا، ١٩٩٣م،ص٣١٠)

فالمدير يعتمد أساسا على السلطة المفوضة إليه والمكتسبة من المجموعة ذاتها أفراد ام مؤسسة، لما يتمتع به من كفاءة ومهارة تجعله قادرا على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم.

ومن هنا ظهر أن المدير يعتمد على الإذعان السلبي والامتثال للأوامر من قبل مرؤوسيه، في حين يعتمد القائد على سلطة الثقة النابعة من ثقة المرؤوسين بشخصية القائد وقدراته ومهاراته فيطيعون أوامره ويعملون متعاونين لتحقيق الأهداف التي يحددها.(كنعان،١٩٩٥م، ص ص ٢٦٦-٢٦٧).

ولقد بين ماكنزى(Mackenzie) في شكل واضح عناصر ومهام ووظائف كل من القيادة والإدارة: حيث خصص القيادة لعنصر الناس وخصص التفكير في المفاهيم للأفكار والتنفيذ الإداري لمهام الأشياء ، وخصص تهيئة وتسكين الموظفين والإشراف عليهم ورقابتهم للقيادة بينما جعل صناعة القرارات عامة .

أما كوتر(Kotter) فقد حاول وضع فروق بين القيادة والإدارة وقسم المقارنة إلي أربعة عناصر (١) نقط الإهتمام (٢) تنمية الشبكة البشرية اللازمة (٣) التنفيذ (٤) المخرجات وفيما يلي توضيح لتلك المقارنة في الشكل التالي (شكل رقم ١) :

شكل رقم (١-٣)

الفروق بين خصائص الإدارة والقيادة عند (Kotter)

	الإدارة	القيادة
نقط الإهتمام	١- التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق البرامج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك .	١- تحديد الإتجاه: تنمية رؤية مستقبلية، وغالبا ما يكون المستقبل البعيد ،ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية .
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	٢- تنظيم وتهيئة القوى البشرية: وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات من أجل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	٢- توجيه البشر: الإتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على إيجاد روح الفريق بين المجموعات وبين أفراد أي مجموعة وتحقيق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والإستراتيجيات وقبول أهميتها.
التنفيذ	٣- الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الإنحرافات من أجل تصحيح الأخطاء .	٢- التحفيز والإلهام: تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية والتي غالبا مالا تكون مشبعة.
المخرجات	٤- إنه يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ والإتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين .	٤- يحقق تغييرات، أحيانا تغييرات جوهرية ومفيدة (مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشمل أكبر على المنافسة.

أما زالزنك(Zaleznik) فقد راى أن الفرق بين المدير والقائد هو: أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد توجه شخصي ونشيط نحو الأهداف. إن المدير موقف صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي نرى فيه القائد مبتكراً. وبينما نرى المدير يعمل بصفة مراقب نرى الأخر يفكر ويقوي الآخرين ويحفزهم. وبينما يشغل المدير ويشتغل بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة. (الهوارى، ١٩٩٦م، ص ص ١٤-١٥-١٦)

نظريات القيادة :

نظرا للأثر الكبير الذي يتركه القائد في نجاح الإدارة التي يتولاها وامتداداً للجهود المتعددة التي بذلها علماء الإدارة في تحديد مفهوم القيادة فقد اهتمت كثير من الدراسات بالبحث عن مواصفات القيادة وخصائصها ، مما أدى إلي ظهور أربعة مداخل للقيادة هي:

اولاً- المدخل الفردي

ثانياً- المدخل السلوكي

ثالثاً- المدخل الاجتماعي

رابعاً- المدخل الموقفي

اولاً- المدخل الفردي :

يعد المدخل الفردي من أولى المحاولات التي تمت لتحديد خصائص القيادة الناجحة (كنعان،١٩٩٥م، ص٣٠٩) ، ويشمل هذا المدخل نظريات هي : نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية التابعين .

١- **نظرية الرجل العظيم:**

تتلخص هذه النظرية في أن ما يؤهل شخصا ما قائداً علي جماعة، ما يتصف به من خصائص فريدة لا يتمتع به غيره (عساف ،١٩٨٨م ، ص٤٥٩)

وتعد نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات في تفسير ظاهرة القيادة، حيث يرى أنصار هذه النظرية أن (القادة يولدون ولا يصنعون) وأن السمات القيادية (موروثة وليست مكتسبة)، وبالتالي فإن القادة محصورون في عدد من العائلات وأنهم يسهمون في تغيير مجرى التاريخ وإحداث تغييرات جذرية في المجتمع لما يتمتعون به من مواهب وقدرات غير عادية وهبها الله لهم فهي تري أن النجاح في القيادة يتوقف علي خصائص ومعايير شخصية معينة يمتاز بها القائد عن غيره (كنعان،١٩٩٥م ، ص٣١٠)

٢- نظرية السمات :

يرتكز مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف علي توفر عدد من السمات تمتاز بها شخصية القائد عن غيره وأن وجود هذه السمات تجعل منه قائداً ناجحاً (النمر وآخرون، ١٤١٧هـ، ص ٣١٨)

وقد جرت عدة دراسات للمقارنة بين القادة وغير القادة للتعرف على السمات التي يتميز بها القادة عن غيرهم (نصير،١٩٨٧م،ص٢٢) ومن هؤلاء العلماء والباحثين الذين اهتموا بذلك رالف ستوجدل(Stogdill) و شيستر بارنارد(Chester Barnard) و تيد اوردوي(Tead O.tead) و كورتيل (العبودي،١٩٨٤م، ص٢٤) و (يوسف، ١٩٨٦م، ص ٩٩) و ادوين جيزيللي(Edwin Ghiselli)و(نصير، ١٩٨٧م، ص٢٤) و (المنشي، ١٩٨٩م)

أ- رالف ستوجدايل: في ما يتعلق بنظرية السمات فقد قام ستوجدايل باستعراض البحوث التي نشرت عن العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة شملت أكثر من خمسة عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين، وتوصل إلى أن أهم تلك السمات يتمثل في:(كنعان،١٩٩٥م، ص٣١٣)

١- المقدرة(apacity) وتتضمن : الذكاء ، طلاقة اللسان ، اليقظة ، العدالة.

٢- مهارة الإنجاز (Achievement) وتتضمن : الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، والقدرة علي إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط .

٣- تحمل المسؤولية (Responsibili) وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس والمثابرة والرغبة في التفوق والطموح .

٤- روح المشاركة (Participation) ويتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة والمساهمة والتعاون وروح الفكاهة والدعابة .

٥- المكانة الاجتماعية (Status) وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه .

٦- القدرة علي تفهم الموقف (Situation) وهذا يتطلب مستوي ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة علي تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده .

وقـــد استمرت بحوث ستوجدل(Stogdill) في هذا الشأن ففي عام (١٩٦٣م) توصل إلي إثنى عشـــر سمة قيادية لمديرة المستقبل في مدرســة المستقبـــل أوضحها كما يلي: (المنشي ، ١٩٨٩م)

أن تكون خير ممثل لمجموعة العمل، تمتلك مهارة في تسوية الخلافات في حال وقوعها، قادرة على ضبط النفس والتسامح، قادرة على الإقناع والاقتناع، قادرة على توضيح المواقف للعاملات ليستطيعوا توقع ما تريده منهم، تقدر حرية العاملات في إبداء آرائهن وتحترم قراراتهن كعاملات مشاركات، تفوض من الصلاحيات القيادية لمن تستطيع أدائها، تراعي راحة وحالة العاملات النفسية وتساعدهم على حل المشكلات، تركز على الإنتاج، تتمتع ببعد النظر والقدرة على التنبؤ لما سيحدث، تحافظ على الروح الجماعية

،والتغلب على مشكلة تضارب الآراء بين العاملات، قادرة على بناء علاقات ودية مع رؤسائها وتؤثر عليهم لمصلحة العمل والعاملات.

ب- أما نظرية السمات عند شيستر بارنارد(Chester Barnard) ظهرت من خلال تحديده للخصائص التي يجب أن تتوافر في القائد وهي كما يلي :

١- الحيوية وقوة التحمل .

٢- العزيمة والتصميم والشجاعة .

٣- القدرة الذهنية لتفهم الظواهر والإقناع .

٤- القدرة علي تحمل المسؤولية .

٥- القدرة العقلية .

ج- أما نظرية السمات عند تيد (Tead) فقد تحددت عندما أشار إلى أن صفات القيادة هي:

- الطاقة الجسدية والعصبية
- شعور قوي بالهدف وبالاتجاه نحو تحقيقه
- الحماس
- الصداقة والود
- القوة الروحية
- الحزم والقدرة علي اتخاذ القرار
- القدرة علي تعليم الآخرين

- الذكاء
- النزاهة
- الكفاءة الفنية

د- أما نظرية السمات فقد ظهرت عند ادويـــن جيزيللي (Edwin Ghiselli) الذي ركز في الدراسة التي قام بها علي ضرورة توفر ثلاثة ركائز لدى القائد يمكن من خلالها الخروج بمجموعة تفصيلية مهمة للسمات التي تحدد ما هية القائد عن غيره، والركائز الثلاثة جاءت كما يلي :_

الركيزة الاولى – القدرات مثل: القدرة علي الإشراف الفعال، الذكاء، المبادأة.

الركيزة الثانية – صفات شخصية مثل: الحزم، الثقة بالنفس، القدرة علي قيادة الآخرين، النصح الاجتماعي.

الركيزة الثالثة – صفات متعلقة بالدافعية مثل: الحاجة إلى التحصيل المهني، الحاجة إلى تحقيق الذات ، الحاجة إلى القوة والسيطرة علي الآخرين .

وقد توصل جيزيللي (Ghiselli) من تحليله للركائز الثلاثة السابقة إلى أن الخصائص المهمة للقيادة الفعالة هي سته سمات مرتبة حسب أهميتها كما يلي :

١- القدرات الإشرافية ، وتتمثل في إنجاز مهام الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لأعمال الآخرين

٢- الحاجة إلى التحصيل المهني، وتتصل بالبحث عن تقلد المسؤوليات والرغبة في تحقيق النجاح في كل ما يقوم به

٣- الذكاء: بالتقدير السليم للأمور والقدرة علي تحليل المواقف

٤- الحزم: بالقدرة علي اتخاذ القرارات و حل المشكلات بكفاءة

٥- الثقة بالنفس: بمقدار ما يراه في نفسه من قدرة علي مواجهة المواقف الصعبة

٦- المبادأة: المبادرة في اتخاذ القرارات بشكل مستقل ، والمحاولة الدائمة لإيجاد حلول جديدة للمشاكل التي تظهر

هـ - أما كورتيل ذكر أن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة هي:

مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين مع الاهتمام بالحزم،الثقة بالنفس والثقة بالآخرين، الاستقامة وضبط النفس،القدرة علي تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق،نظرية الأتباع أو نظرية حاجات التابعين.

وخلاصة القول هو أن نظرية السمات تقوم علي أن التابعين لهم حاجات أساسية يقتضي الأمر إشباعها، وهم يختارون بإرادتهم الارتباط بعلاقة التبعية مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم أفضل ما يكون الإشباع (الحماد،١٤١٤هـ،ص١٤٦) ونظراً لأن هذا الأمر صعب تحقيقه، فإن هذه النظرية لا تصلح للتطبيق في كل الظروف كما يوضح ذلك (عبد الفتاح،١٤١١هـ، ص٨٧)، لأن إشباع حاجات العاملين في مؤسسة اقتصادية ما قد يتعارض مع حاجات العمل ذاته والأهداف التي يسعى إليها، كما أن حاجات أعضاء الجماعات تختلف باختلاف نوع الجماعة (عساف، ١٩٨٨م ، ص٤٦١)

ثانياً- المدخل السلوكي للقيادة :

نظراً للانتقادات التي وجهت لنظريات السمات في القيادة التي كانت تركز علي سمات القائد وخصائصه، فقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة سلوك القائد وفعاليته أكثر من

دراسة شخصيته مفترضين أن القائد، إما أن يكون ذا اهتمام بالأفراد، أو المهمة أو الاثنين معا (سيزلاقي و والاس، ١٤١٢هـ،ص ٢٩٥) (نصير،١٩٨٧م، ص٣١) ومن الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب، دراسة رينسيس ليكرت (Likert) في جامعة ميتشجن، ودراسة جامعة أوهايو ودراسة بليك وموتون (Blake & Mouton) وفيما يلي عرض موجز لتلك الدراسات:

دراسة جامعة " ميتشجن":

قام **ليكرت** (Likert) ومساعدوه في جامعة ميتشجن عام ١٩٤٧م بدراسة العلاقة بين نمط الإشراف وأداء جماعة العمل، وتوصلت الدراسة الي نمطين للقيادة هما :

١- نمط يركز على العمل : ويمارس فيه القائد الأسلوب المباشر في الإشراف والرقابة المحكمة لعدم ثقته في العاملين، مع استعمال القوة الشرعية في إلزام العاملين بالأوامر التي تكون محددة، وفي تنفيذ القرارات التي يحرمون من المشاركة في اتخاذها.

٢- نمط يركز علي الموظفين: والقيادة فيه تهتم بالعلاقات الإنسانية وبتنمية المرؤوسين، وبتفويض السلطات والمسؤوليات وبرفاهية الموظف

وساق ليكرت (Likert) في حدود هذين النمطين أربعة أنظمة قيادية هي :

نظام رقم (١) (الإدارة المستقلة المتسلطة)، فلا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والقرارات غالبا تتخذ من قبل الرئيس ، والعمل يتم في ظل رقابة قوية خشية العقاب .

نظام رقم (٢) (الإدارة المتسلطة العادلة)، حيث توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين والقرارات تتخذ غالبا من الرئيس ، ويسمح للمرؤوسين باتخاذ بعض القرارات ، والمرؤوس يعمل رغبة في المكافأة وخشية العقاب والرقابة قوية .

نظام رقم (٣) (الإدارة الاستشارية)، حيث توجد ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوس ويسمح للمرؤوس باتخاذ القرارات في ظل سياسة محدده، والاتصال بين الرئيس والمرؤوس ذو اتجاهين، أسفل أو أعلى

نظام رقم (٤) (الإدارة الجماعية المشاركة)، وفي ظلها توجد علاقة ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين، واتخاذ القرارات موزع على الهيكل التنظيمي والعلاقات والاتصالات في كل الاتجاهات أفقية وعمودية، والرقابة ذاتية وأهداف الأفراد منسجمة مع أهداف المنظمة. (العديلي،١٤١٦هـ ، ص٣٣٣)

دراسات جامعة "أوهايو":

لقد تمت في جامعة أوهايو في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات وتوصلت إلي نتيجة أساسية مفادها أن السلوك القيادي يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلي عاملين مستقلين:

١- إنشاء هيكل حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه والمهام .

٢- الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة العلاقات .(شكل رقم ٢-٢)

وانبثق عن ذلك أربعة أنماط هي : (الهواري ، ١٩٩٦م ، ص ص٣٠-٣١)

- اهتمام كبير بالهيكل ، أي تخطيط العمل وتنظيمه وتنفيذ المهام .
- اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية .
- اهتمام قليل بكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية .

نموذج جامعة أوهايو للقيادة

شكل رقم (٢-٢)

هيكلية مهام مرتفعة اهتمام بالمشاعر مرتفع (الاعتبار)	اهتمام بالمشاعر مرتفع هيكلية مهام منخفضة
هيكلية مهام مرتفعة اهتمام بالمشاعر منخفض	اهتمام بالمشاعر منخفض هيكلية مهام منخفضة

مرتفع ← منخفض

هيكلية المهام

المصدر: (العديلي، ١٤١٦هـ، ص٣٣٨)

دراسة "بليك" و "موتون":

إن بليك وموتون(Blake & Mouton) في شبكتهما الإدارية قد جعلا بعدي القيادة(المهمة،العلاقات)أكثر شيوعا،إذ إن الشبكة الإدارية ربما كانت أكثر استخداما لهذين البعدين.ولقد قام بليك وموتون بتوضيح بعدي القيادة (الاهتمام بالأفراد،والاهتمام بالإنتاج)علي شبكة ذات محورين،تظهر الأساليب المختلفة للقيادة كما في الشكل رقم(٣-٢ ويلاحظ من خلال الشكل أن درجات الاهتمام بالأفراد رأسية ، وأن درجات الاهتمام بالإنتاج أفقية. وهي تسع درجات لكل محور، مما يسمح بتكوين ٨١ نمطا قياديا ، يمكن التمييز بين خمسة نماذج رئيسية منها وهي:

التمييز بين خمسة نماذج رئيسية منها وهي:

١- النموذج (١،١) : وهو المسمى بالمدير الذي لا يعمل شيئا، إذ الاهتمام الضعيف بكلا البعدين، وهو لا يبذل إلا الحد الأدنى من الجهد .

٢- النموذج (٩ ، ١) : وهو المسمى بمدير النادي الاجتماعي، إذ الاهتمام المرتفع بالأفراد ، والاهتمام المنخفض بالإنتاج، وذلك من خلال التركيز على احتياجات الأفراد، واعتبار الإنتاج شيئا ثانويا .

٣- النموذج (١ ، ٩) : وهو المسمي بالمدير الدافع للإنتاج إذ الاهتمام المرتفع بالإنتاج والاهتمام المنخفض بالأفراد، وهو الذي يعمل علي ترتيب العمل بطريقة لا يهتم فيها بالأفراد .

٤- النموذج (٥ ، ٥) : وهو المسمي برجل المنظمة، وفيه يظهر المدير اهتماماً معتدلا بكل من الإنتاج والأفراد، إذ يتم إنجاز العمل الملائم مع العمل علي رفع معنويات الأفراد إلي المستوى المرضى .

٥- النموذج (٩ ،٩) : وهو المسمى بباني الفريق، إذ الاهتمام المرتفع بكل من الأفراد والإنتاج، وفيه يتم إنجاز العمل نتيجة مزج المهام والإنسانية في نظام موحد من التفاعل تجاه أهداف المنظمة، مما يؤدي إلي خلق الثقة والاحترام .

شكل رقم (٣- ٢)

الشبكة الإدارية لـــ بليك وموتون

٩،٩ باني الفريق		١،٩ مدير النادي الاجتماعي
	٥ ، ٥ رجل المنظمة	
١ ، ٩ الدافع للإنتاج		١،١ المدير الذي لا يعمل شيئا

مرتفع منخفض

الاهتمام بالإنتاج

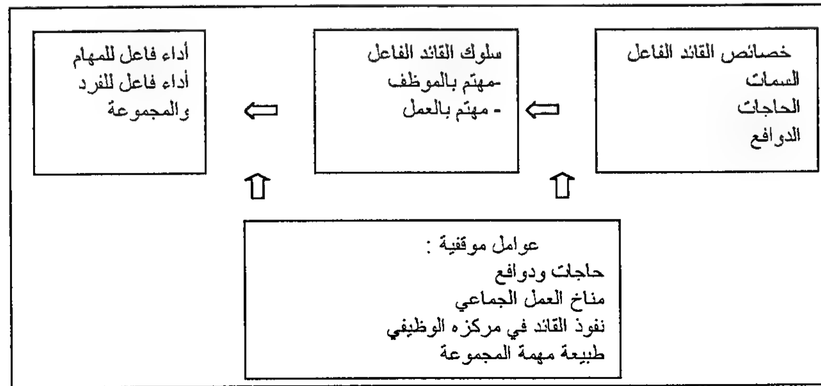
المصدر:(هجان ، ١٤١٧هـــ ، ص ص ٢٠-٢١) .

ثالثاً – المدخل الاجتماعي (النظرية الموقفية)

يتزايد عدد المديرين الذين يعتقدون بأن القيادة عملية معقدة بحيث لايمكن ممارستها من خلال سمات أو سلوكيات محددة متميزة . بل أن السلوك القيادي الفاعل هو رهن بالموقف الذي يعايشه القائد وأن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة حاجات موقفية متنوعة . هذا مع أن هناك رأى يقول بصعوبة تغيير سلوكيات القادة وأنه يتعين تغيير الموقف نفسه ليكون متوافقا مع سلوك القائد.

لقـد شـكل كـل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة وأدي مـا أدراك مـن قصـورهما إلـي ظهور النظرية الموقفية للقيادة وهي أكثر تعقيدا مـنهما. وكمـا يوضـح"الشـكل التالـي" فإن القيادة الفاعلة تعتمد علي تفاعل الخصائص الشخصية للقائد، سلوك القائد،عوامل في الموقف القيادي نفسه شكل (٤- ٢)

النظرية الموقفية شكل (٤-٢)



المدخل الموقفي للقيادة الفعالة

المصدر(مصطفى، ١٩٩٩م، ص ٢٨٣)

يقـوم المدخـل الموقفـى علي مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط . لكنه لا ينكر أهمـية سمات القائد أو سلوكه. بل أنـه – أكثـر من ذلك – يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد. (مصطفي، ١٩٩٩م، ص-ص ٢٨٣-٢٨٤)

رابعاً – المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية) :

ترتكـز النظرية التفاعلية علي الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقـف . فالقـيادة الـناجحة في هذه النظرية لا تعتمد علي السمات التي يتمتع بها القائد في موقـف معيـن، ولكـن تعـتمد علي قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكهـا قـائد فـي موقف معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الفنية والإدارية التي أكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويوجد التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد علي مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل علي حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات.

ووفقاً لهذه النظرية تعد القيادة، عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها علي أساس أبعاد ثلاثة،هي السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة. ومن ثم فنجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد علي التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجتهم.

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية علي أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها. والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة علي إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً، فبالقدر التي يستطيع فبه القائد أن يكيف سلوكه ليواجهه متطلبات الموقف والمرؤوسين، بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة، وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

خصائص القائد الناجح :

من خلال النظر إلى التقسيمات الأربعة فقد خرجت الباحثة بضرورة أن تكون جماع خصائص القائد الناجح لكل قائد في كل مكان تكمن في ثلاثة تقسيمات أو محاور أو ركائز يعتمد عليها لأنها هي بذاتها مكنون أخلاقيات الدين الإسلامي يقول تعالى ﴿وإنك لعلى خلق عظيم﴾ (سورة القلم:٤) ويقول صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) ، والتي يمكن حصرها جميعاً في تلك الركائز وهي ١- خصائص شخصية ، ٢- خصائص مهنية ، ٣- خصائص قيميه ، كما أنه إذا ما نظرنا اليها لاحقاً نجد أنها هي محتوى أفضل السمات المذكورة في التقسيمات الأربعة

السابقة والتي يتطلب نجاح القائد التربوي الناجح أن تتوفر لديه جميعها؛ ويتوقف نجاح القائد على مدى توافر تلك الخصائص ومدى قدرته على توظيفها عمليا أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على توجيه سلوك الآخرين ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وقد قامت الباحثة بمراجعة خصائص القيم الأخلاقية في الدين الإسلامي الحنيف واستخرجت منها مجملة من السمات الأخلاقية للإنسان المسلم ، ثم قامت بتقسيمها إلى خصائص ثلاثة وحددت لكل خاصية منها السمات المتضمنة فيها من خلال أدبيات الدراسة النظرية كما يلي:

اولاً: الخصائص الشخصية وتضمنت ثمانية سمات .

ثانياً: الخصائص المهنية وتضمنت تسعة سمات .

ثالثاً: الخصائص القيمية وتضمنت ثمانية سمات .

اولاً: إن الشخصية المتكاملة في تكوينها البنائي الشخصي يجب أن تكون فيها ثمانية سمات لتكون سلوكياتها قريبة من ملامح السلوك القيادي وهذه السمات هي كما يلي :

١- القدوة الحسنة

أن القائد القدوة له أثر كبير في المجتمع كما يرى (أحمد،١٤١٦هـ ص١٢٠)، فهو المثل الأعلى لجماعته فكرا وسلوكا، لذا ينبغي أن يلزم نفسه قبل الآخرين السلوك القويم ، وأن يكون قدوة في كل ما يصدر عنه قولا وفعلا لقوله تعالى ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً﴾ (سورة الأحزاب: ٢١)

٢- العلم

إن العلم بالأمـــــر المسند إلى الشخص يعد كالبصر الذي لا يمكن رؤية الأشياء بدونه. قال تعالى ﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبيـــر﴾ (سورة المجادلة:١١) كما أن العلم ضروري لنجاح القائد في توجيه جهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المنشودة (المطيري، ١٤١٧هـــ، ص ٢٤٨)، وفي حديث عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه، عن النبي قال: (مثل ما بعثني الله به من الهدى والعلم كمثل الغيث الكثير أصاب أرضاً فكان منها نقية قبلت الماء، فأنبتت الكلأ والعشب الكثير وكانت منها اجادب – في رواية " إخاذات – أمسكت الماء، فنفع الله بها الناس، فشربوا وسقوا وزرعوا " – في رواية " ورعوا – وأصابه منها طائفةً اخرى إنما هي قيعان لا تمسك ماء ولا تنبت كلأ، فذلك مثل من فقه في دين الله، ونفعني ما بعثني الله به، فعلمه وعلمه، ومثل من لا يرفع بذلك رأساً، ولم يقبل هدى الله الذي أرسلت به) (رواه البخاري ومسلم والنسائي)

٣- التعاون:

إن الأمر بالتعاون أحد أركان الهداية الاجتماعية في القران الكريم، إذ يوجب على الناس أن يعين بعضهم بعضا. قال تعالى﴿ وتعاونوا على البر والتقوى ﴾(سورةالتوبة:٢) ومتى ماكان التعاون سائدا بين أفراد الفريق الواحد في أي مؤسسة فإن ذلك يكون معينا لقائد تلك المؤسسة على إنجاح برنامجه وتحقيق أهدافها (محمد، ١٤٠٨هـــ، ص٦٦) لقوله صلى الله عليه وسلم (المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً، ثم شبك بين أصابعه) (رواه البخاري ومسلم والترمذي)

٤- الإخلاص في العمل:

تتمثل في مدى قدرة القائد على دفع العاملين معه للقيام بأعمالهم والإخلاص في أداء تلك الأعمال يقول تعالى ﴿ وأوفوا بالعهد ان العهد كان مسئولا ﴾(سورة الإسراء:٣٤) كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم يحث العامل بقوله (ان الله يحب من العبد اذا عمل عملا أن يتقنه)

٥-الثقة بالنفس:

قال تعالى:﴿إن الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون﴾(سورة النحل:١٢٨)إن ثقة القائد بنفسه وبقدراته تؤثر تأثيرا إيجابيا على فعالية القيادة فالقائد الذي تنقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد كما تؤثر على قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال.كما أن نقص الثقة يؤدي إلي اتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة ويترتب على ذلك أثار سيئة بالنسبة للمؤسسة(سالم وآخرون،١٩٨٥م،ص١٨٥)

٦-الصبر

الصبر يعتبر من الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد لأن الصبر قوة خلقية من قوى الإرادة تمكن الإنسان من ضبط نفسه لتحمل المشاق والمتاعب، فعلي القائد أن يتحلى بهذه الصفة ويعمل على تنميتها في نفسه وسلوكه.ويقول في ذلك سبحانه و تعالى: ﴿وبشر المخبتين(*) الذين إذا ذكر الله وجلت قلوبهم والصابرين على ما أصابهم.... ﴾ (سورة الحج:٣٤-٣٥)

٧-الموهبة

يتميز القائد الموهوب بالقدرة على التأثير على الآخرين بسبب التميز وامتلاك مهارات إدارية مؤثرة، والإحساس الكبير بحاجات العاملين. قال الله تعالى ﴿قل يا قوم اعملوا على مكانتكم إني عامل فسوف تعلمون...﴾ (سورة الأنعام: ١٣٥)

٨- الإلهام

القائد الناجح هو الذي يثير في المرؤوسين حب التحدي، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعيه يقول تعالى ﴿ قل ياقوم اعملوا على مكانتكم إني عامل فسوف تعلمون...﴾ (سورة الأنعام: ١٣٥)

ثانياً: الخصائص المهنية وتتضمن تسعة خصائص هي كما يلي :

١- العقلية المنظمة

القائد المتعقل هو الذي يستطيع بتصرفاته الحكيمة وسلوكه المستقيم أن يكسب مودة ومحبة أصدقائه وأتباعه ويكسب في نفس الوقت احترام خصومه وأعدائه لقوله تعالى ﴿ ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين ﴾ (سورة النحل: ١٢٥)

٢- الثقافة العامة والكفاءة العالية :

قال تعالي ﴿ وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً﴾ (سورة الإسراء: ٨٥) القائد الناجح هو الذي يعمل علي تنمية كفاءته الإدارية عن طريق التزود بالعلم، والتزود بالخبرات والتجارب التي مرت بها إدارات مماثلة محاولاً تجنب ما وقع فيه غيره من أخطاء. ويضيف (صائغ، ١٤١٦هـ،ص٢٤) بأن عليه التزود بالمعارف علمياً وعملياً.

٣- حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم:

إن اختيار الأتباع من المهام الشاقة، والأصعب منه هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وحسن الاختيار يحتاج إلى بعد نظر ودراية بمعرفة الرجال. ومتى كان

القائد بهذا المستوى فإن اختياره يكون صائبا. ويظهر ذلك في قول ابي بكر الصديق ليزيد بن ابي سفيان " إني قد وليتك لأبلوك وأجربك وأخرجك فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك ". ولقد وجه الرسول علياً بن ابي طالب إلى بعض الوجوه فقال له فيما أوصاه : " قد بعثتك وانا بك ضنين، فابرز للناس وقدم الوضيع على الشريف، والضعيف على القوي، والنساء قبل الرجال ولا تدخلن أحد يغلبك على أمرك، وشاور القران فإنه أمامك " (ابو سن، ١٩٩٦م؛ ص٢٩)

٤- الاهتمام بالفرد

القائد يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله والوقوف إلي جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة علي الأداء، ويحرص علي إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الأفراد ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه، ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيداً من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة. (Bass And Avolio, 1994, p 3) .

٥- التحفيز الفكري:

إن القائد يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما أنه يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره. (Bass And Avolio, 1994,p 3)

٦- الإلمام الكافي بواجباته

لا يأتي الإلمام الكافي بالواجبات إلا عن طريق الخبرة والمعرفة التي يتلقاها القائد، ومتي ما عمل القائد التربوي علي تنوع معرفته واطلاعه علي ما يجد في مجال التربية والتعليم والإدارة فإنه بذلك يستطيع تسيير إداراته وإنجاح العمل وتحقيق الأهداف.

٧- تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء

القائد الناجح هو الذي يعمل علي تهيئة المناخ الوظيفي والذي يرفع المرؤوسين علي الاندفاع الذاتي وتحقيق التوازن بين كمية الأداء والاستمرار في تنمية القدرات.

٨- التعود علي حل المشكلات في العمل

لابد للقائد أن يتعود علي النظرة الكلية دون التفاصيل الجزئية فيضع المشكلات في حجمها الطبيعي، ويقوم بواجب المسؤولية تجاهها، واتخاذ الخطوات والقرارات اللازمة حسب الموقف. ولاشك أن حل المشكلات يحتاج من القائد إلي الحكمة التي تقتضي معرفة الحق والعمل به، ومن ثم الإصابة في القول والعمل. كما يتطلب منه مشاورة غيره من الثقات المجربين لحل تلك المشكلات وذلك ليستنير برأيهم ويستفيد من خبراتهم وتجاربهم (المطيري ، ١٤١٧هـ ، ٢٦٣)

٩- التطوير والإصلاح للمنظمة

القائد الناجح هو الذي يعمل علي التحرك والسعي للأمام بالمنظمة وتحسين أوضاعها وأحوال العاملين فيها .ولقد أعطانا سيدنا عمر مثالا رائعا للقائد النافذ البصيرة الذي يعمل دائما على بقاء الإحساس لدى العاملين والولاة بالهدف الإسلامي حيا في تصرفاتهم وسلوكهم فلا يركنو للدعة وإهمال الرعية، وذلك بتفقدهم بنفسه وعن طريق عيونه. وهو دائم التفكير في كيفية تطوير مجتمعه. فقد أشار على عمرو بن العاص ببناء

قناة السويس لتحمل الغلال من مصر إلي الحجاز، وأنشأ الدواوين لأول مرة في الإسلام حينما شعر بالحاجة اليها (أبو سن ،١٩٩٦م،ص١٢٦)

ثالثاً:الخصائص القيمية: وهي عبارة عن ثمانية سمات جاءت كما يلي:

١- سلامة العقيدة الصحيحة

أن أول ما يتطلبه الإسلام من المسلم أن يكون مؤمنا بالله حق الإيمان وثيق الصلة به دائم الذكر له والتوكل عليه ، يستمد منه العون مع أخذه بالأسباب ، ويلمس في أعماقه أنه بحاجة دوما إلى قوة الله وتأييده مهما بذل من جهد ومهما أتخذ من أسباب(محمد، ١٤٠٨ هـ،ص ٤٥) لقوله تعالى ﴿قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين يهدي به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم﴾(سورة المائدة:١٥-١٦)

٢- العدل

إن علاقات العمل في ظل الإسلام تقوم أساسا علي العدل والمساواة لقوله تعالى ﴿وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ﴾ (سورة الأنعام: ١٥٢) والعدالة كسلوك عام أمر هام وضروري في مواقف إدارية عديدة كما في التحقيقات وعند الإدلاء بالشهادة، أو الحكم بين المتخاصمين وفي تقويم أداء العاملين كما أنه نوع من أداء الأمانه (صائغ، ١٤١٦ هـ، ص ٢٥)

٣- الخلق الحسن

ينبغي أن يكون القائد علي خلق يجمع بين الشدة واللين ويستخدم كل منهما في موضعه، وأن يكون رؤوفا رحيما عادلاً في حكمه إذا حكم، يهتم بأمور من معه، ينصحهم إذا أخطأوا ويشجعهم إن أحسنوا. يسمع منهم ويهتم بأمورهم ويساعدهم ويحل

مشاكلهم يقول الله تعالى ﴿ لقد من الله على المؤمنين إذ بعث فيهم رسولا من أنفسهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة وان كانوا من قبل لفي ضلال مبين ﴾ (سورة آل عمران: ١٦٤)

٤- الأمانة والاستقامة:

القدوة القائد أمين ومستقيم لقوله صلي الله عليه وسلم (إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة، قيل يا رسول الله وما اضاعتها: قال: إذا اسند الأمر إلى غير اهله فانتظروا الساعة) (رواه البخاري) فمن الأمانة وضع كل شخص في المكان الجدير به واللائق له فلا يسند منصب إلا لصاحبه الأحق به ولا تملأ وظيفة إلا بالرجل الذي ترفعه كفايته إليها.

٥- الصدق:

إن الصدق من الصفات الأساسية التي تلازم الفرد المسلم سواء كان مسئولاً أم تابعاً لقوله تعالي﴿ يا أيها اللذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين ﴾ (سورة التوبة: ١١٩) فعلي القائد أن يتحلي بهذه الصفة لأنه في موقع المسئولية. كما أنه القدوة لمن تحته من العاملين لقوله عليه الصلاة والسلام (عليكم بالصدق، فإن الصدق يهدي على البر، وإن البر يهدي على الجنة، وما يزال الرجل يصدق، ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً، وإياكم والكذب، فإن الكذب يهدي على الفجور، وإن الفجور يهدى إلى النار، وما يزال الرجل يكذب ويتحرى الكذب حتى يكتب عند الله كذاباً) (رواه البخاري ومسلم وابو داود والترمذي)

٦- الرحمة

ينبغي للقائد أن يكون رؤفاً رحيما عادلاً في حكمه إذا حكم يهتم بأمور رعيته ينصحهم إذا أخطأوا ويشجعهم إن أصابوا، ويجادلهم بالحسنى حتى يقنعهم أو يقتنع

بأرائهم لقوله تعالى﴿ وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين﴾ (سورة الأنبياء: ١٠٧) فعن طريق الرحمة وحسن المعاملة وتوطيد العلاقة مع المرؤوسين يستطيع القائد أن يحقق لمؤسسته الخير الكثير(أبو سن، ١٩٩٦م،ص ١١٤) ويقول الرسول الكريم :(من لايرحم الناس لايرحمه الله)، ويقول (إن الرفق لايكون في شئ إلا زانه ولا ينزع من شئ إلا شانه)

٧- العفو عند المقدرة:

فالله تعالى يأمر رسول الهدى وهو قائد الأمة الإسلامية بالأخذ بالعفو حيث يقول تعالى ﴿خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين﴾ (سورة الأعراف: ١٩٩) والإداري المسلم إذا عفا وهو قادر فإنه بذلك يجعل مرؤوسه يحرص علي أن يسلك السلوك الصحيح وأن يكون ذا انتماء صادق لعمله. (صائغ، ١٤١٦هـ ، ص ٢٧)

٨- الإيثار والإخاء:

الإيثار صفة قيادية من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل، وتقديم الإنسان لأخيه عن رضاً ما هو في حاجة إليه، أما الإخاء فهو يقتضي التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رفعة الآخرين.يقول الله تعالى ﴿واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا ﴾ (سورة آل عمران:٣) ومن الأخوة أن يشعر القائد المسلم أن الإيثار صفة قيادية من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل وتقديم أخ لمن يعمل معه، كما أن واجبات الأخوة توجب عليه النصح لمن معه. (المطيري، ١٤١٧هـ ، ص ٢٤٢)

المبحث الثالث : القيادة الفعالة للتغيير

إن التغييـــير الخاص بالمنتج الإنساني سنة من سنن الحياة، وضرورة من ضرورات بقـــاء الإنســـان فـــي هذا الكون ، نعيشه ونعايشه منذ بدء الخليقة إلي أن يرث الله الأرض ومـــن علـــيها، وللتغيير أبعاد كثيرة تتفق مع طبيعة منظمات الأعمال حيث الحركة والنمو والتأثـــير المتـــبادل بيـــن المتغيرات البيئية والنظم الإدارية المسؤولة عن التكيف مع هذه المتغيرات من أجل تطوير منظمات الأعمال وتحديثها .

وحيـــث يـــتلازم مـــع التغـــيرات السريعة والمتلاحقة التي نعيشها في عالم اليوم، الاهـــتمام بالتعلـــيم كاســـتراتيجية قومـــية كبرى لكل شعوب العالم المعاصر علي اختلاف شـــاكلتها، النامـــي منها والمتقدم علي السواء، ويلعب التعليم دوراً هاماً في حياة الشعوب وفي تحديد مقدراتها ومصيرها. (القرشي ، ١٤٢٠هـــ، ص ٣٩)

لـــذا فـــإن مواكـــبة التغييرات الحادثة في التعليم خاصة تتطلب" إدارة تتفهم أثر هذه المتغيرات علـــي أدائهـــا، تستشرف معالمها وتدرك أبعادها وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معها والتغلـــب علـــي مقاومة التغيير. إدارة لا تتمســـك بالقديـــم المألوف ولا تخشى التغيير تحسبا لمخاطره وتجـــاهلا لعوائـــده الإيجابية، وهكـــذا لم تعـــد الإدارة بأساليب الأمس مناسبـــة* مع تحديات الغـــد ولا مساعـــدة علي تحقيـــق أهداف التنمية" (القاضي، ١٩٧٩م، ص ص ٥-٦)

وفـــي سياق افتراض الباحثة أن مدير المستقبل يحتاج إلي خصائص قيادية متكاملة ليتمكـــن بجـــدارة من قيادة عملية التغيير التي أصبحت تحدياً من تحديات العصر الحالى ، ومن خلال تاهيله قائداً متمكناً من مقومات إدارة التغيير.

مفهوم إدارة التغيير

يرتـــبط مفهوم إدارة التغيير بإعتباره عملية مقصودة، واعية بالتطوير الإداري من جانب؛ ثم بأهمية الاستجابة للتغيرات في بيئته المنظمة من جانب آخر .

وهـــذا مـــا يشـــير إليه (شريف،١٩٩٧م) في أن " التغيير في كونه عملية إدارية وملحـــة للمـــنظمات المعاصرة ، يفرض القول بأن المشكلة لم تعد هل تتغير المنظمات أم لا، بـــل لقد أصبحت كيف يمكن إدارة عملية التغيير بطريقة أكثر فاعلية ، حيث أن الفشل فـــي إدارة التغيـــير قـــد يـــؤدي إلي نتائـــج قـــد تكون أخطر من تجاهل أو عدم مسايرة التغيير" ص ٣١٧

أمـــا الأعرجـــي (١٩٩٥م،ص٢٣) فـــيعرض لـــنا مجموعة من التعريفات للتغير والتطوير الإداري والتي توضح الارتباط بينهما كناتج أساسي لعملية التغيير وهي:

- التغيير هو إعادة توزيع الموارد وتغيير الناتج النهائي" .
- التغيير هو " تغيير أنماط السلوك والمفاهيم والأفكار وممارسات الأفراد"
- التغيـــير هو " المجهود الهادف إلي تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة في تحسين الإمكانات الإدارية في مجمل الجهاز " .

ويمكـــن تقســـيم التغييرات في المنظمات إلي تغييرات داخلية وخارجية . وفيما يلي توضيحاً لكل منها. (ماهر ، ١٩٩٧م ، ص ٤٣٥-٤٣٦).

أ- تغييرات خارجية ، وتتمثل أهمها في :

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، ولجوء المنافسين إلي طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة .

- التغييـــير الســـريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة .
- التغيـــيرات فـــي هـــياكل القـــيم الاجتماعـــية مثل قيم التعليم، والفرق بين الأجيال وتطلعات الشباب .

ب- تغييرات داخلية، ويتمثل أهمها في :

- تغييرات في الأساليب وإجراءات العمل ومعاييره .
- تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات .

وإذا كـــان التغيـــير ســـمة أساســـية للمنظمات المعاصرة يفرض عليها التكيف مع التغيـــيرات الحادثـــة سواء كانت داخلية أو خارجية، فإن ذلك يعني أن هدف إدارة التغيير يتمـــثل فـــي التغيير الجذري لكافة أبعاد التغيير ومحدداته. كما أن المدخل الإداري للتغيير والـــتطوير الإداري يجعـــل المنظمة الإدارية تتغير جميعها من حيث: (السلمي ،١٩٩٨م، ص ٢٣)

- الأهداف والتوجيهات
- الأساليب والوسائل
- الأسس والمعايير
- السياسات والاستراتيجيات
- الهيكل والعلاقات

مـــن خـــلال مـــا سبق يمكن أن المدخل الشامل لإدارة التغيير هنا يرتبط بمفهوم معاصـــر في الإدارة وهو مفهوم هندسة التغيير ، أو إعادة البناء ، أو هي هندسة التغيير لعملـــيات الأعمال ، وهي كلها مأخوذة من كلمتي الهندسة والإدارة، وقد عرف (سلطان، ١٩٩٦م) هندســـة التغيير " بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتـــي لهـــا قـــيمة مضـــافة ، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهـــياكل التنظيمـــية التـــي تساند تلك العمليات، كل ذلك للوصول إلي انسياب في العمل وإنتاجية قصوى" ص٢٣

ولتوضـــيح الفـــرق بيـــن التغيير الجذري أساسا لإدارة التغيير والتغيير المحدود هدفاً مؤقتاً في شكل (٥-٢)، من خلال المقارنة التالية :

(شكل رقم ٥-٢)

الفرق بين التغيير الجذري في كونه متطلباً أساساً لإدارة التغيير والتغيير المحدود

هندسة التغيير	التغيير المحدود
أ- من حيث النتائج : نتائج قصوى	نتائج محدودة
ب- من حيث المسؤوليات : من أعلى إلي أسفل	من أسفل إلي أعلى
ج- من حيث الأنشطة : تغيير في العملية	تغيير في الأداء
د- من حيث الحلول : تقنية واجتماعية	تقنية أو اجتماعية
هـــ- من حيث الأهداف : أهداف عديدة	أهداف محدودة

*المصدر :(سلطان ، ١٩٩٦م ، ص ٣١)

يشــرح الشــكل الســابق رقم (٥-٢) الفرق بين هندسة التغيير وبرامج التحسين المحــدود والمستمر في نقاط مهمة ، حيث تعتمد هندسة التغيير علي التغيير في العمليات والأنشــطة مــن خــلال إعــادة التصميم الجذري ، بينما تعتمد برامج التحسين والتطوير المحــدودة علــي تغيــير فــي الأداء ، كمــا أن أهداف هندسة التغيير أهداف تجمع بين التكنولوجــيا واســتخداماتها الاجتماعية بينما تركز برامج التحسين والتطوير المحدود علي أي منهما فقط .

ولتحقــيق الــربط بيــن هندسة التغيير بوصفها عملية إعادة التصميم الجذري لكافة أبعــاد التنظيم الإداري وإدارة التغيير مدخل للتطوير الإداري ، فإنه يمكن القول بأن هناك تحولات عديدة في بيئة العمل تتمثل فيما يلي : (القاضي ، ١٩٩٧م ، ص ٦٤)

- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلي فرق عمليات .
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلي أعمال مركبة .
- يتحول دور الوظيفة من العمل المراقب إلي العمل المستقل .
- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلي التعلم .
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلي القدرة .
- يتحول المديرين من مشرفين إلي موجهين .
- يتحول التنظيم من هرمي إلي أفقي .
- يتحول المسؤولون من مراقبين إلي قياديين .

وتعــد الــتحولات الســابقة فــي بيــئة العمل للمنظمات المعاصرة من أهم ملامح وأساســيات إدارة التغيــير في تبني نماذج إدارية غير تقليدية تحقق المرونة الكافية للتلاؤم مــع الــتطورات المتلاحقة في عصرنا الحاضر عموماً ، وفي بيئتنا العربية خاصة ، وإذا ما أريد لمنظماتنا البقاء والاستمرار والقدرة علي تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

متطلبات إدارة التغيير الناجح :

التغيير يحتاج إلى قوة لتحريك الأفراد والموارد إلي الوضع المرغوب ويسبق ذلك تحديد أبعاد التغيير وبناء الدعم والتحالف مع الزملاء والرؤساء، ويحتاج التغيير الناجح إلى توفير معلومات مناسبة وحرية التصرف لمن سيحدثون التغيير والتزامهم به، والي مشاركة المعنيين بالتغيير في كافة مراحله وتحديد الوسيلة المناسبة للتغيير ودمج الأفراد في فريق واحد وتحقيق اتصالات فعالة لتذليل العقبات التي تقف أمام التغيير .

كما يحتاج التغيير إلى التزام الإدارة العليا بالقيم الجديدة والضغط من أجل تحقيقها والي توفر قيادة رمزية تمثل قدوة حسنة والي تحفيز الموظفين .

ويتفق معظم الكتاب علي أن النجاح في إدارة التغيير يقتضي مراعاة ما يلي: (شوشة، ١٩٩٩م ، ص ص ٢٩٩-٣٠٠)

تحديد استراتيجية المنظمة في التغيير من خلال تقييم علاقة التغيير بالأهداف المستقبلية وأولويات المنظمة وأثره علي أجزاء ومكونات المنظمة- تحقيق مرحلية التغيير بجعله علي مراحل تبدأ بادراك الحاجة إلى التغيير ثم إحداث التغيير ثم الاستقرار- التداخل والمشاركة بين المعنيين بالتغيير وذلك من أجل الحصول علي الالتزام والتعاون- تغيير سلوك الأفراد والجماعات وكذلك ثقافة المنظمة كي تتناسب مع ظروف التغيير- الاهتمام بوكلاء التغيير وهم الذين في المواقع التنظيمية حاليا أو الذين سيتولاها مستقبلا (مثل أعضاء الإدارة العليا ومديرو الإدارات ورؤساء القطاعات والمستشارين)- تأهيل المديرين بخصائص تؤهلهم لإدارة التغيير بنجاح مثل استخدام العلاقات الشخصية والتأثير في الآخرين بعيدا عن الاعتماد علي خطوط السلطة التقليدية وكذلك القدرة علي التحالف مع الآخرين لتحقيق التغيير التنظيمي – مراعاة التغيرات والتحولات البيئية من خلال مراقبة توجهات المنافسين والتقليدين وتحليل الحاجة إلى التجديد من أجل مسايرة العصر وكذلك تحديد نقاط القوة المحورية : هنا يجب تحديد المتغيرات الاستراتيجية موضع التغيير بما في ذلك القيم التنظيمية المحورية والمخاطر الواجب

تحاشـيها والمتغيرات الحرجة للأداء فالمخاطر الاستراتيجية مثلا ترتبط برؤية الإدارة العليا للمستقبل وبكيفـية تطـور المـنظمة وهذا يؤدى إلى رفع معدل عائد الإدارة من خلال رفع كفاءة استخدام وقت الإدارة العلـيا وانتـباهها مـع اسـتكمال ذلـك بتكوين المجموعات الخاصة وتحقيق توقعات الموارد البشـرية- مـراعاة درجة النمو التنظيمي ومدى ملائمة للتغيير المطلوب- مراعاة الأبعاد المتعلقة بقوة الأطـراف المعنية بالتغيير : فالقوة تنبع من العلاقات التي تنمو عبر الزمن بين الأفراد والجماعات التي تحـدد كيف يؤثر شخص ما علي غيره أو يستجيب له بالنسبة لاختبارات التنظيمية ، وهي بالتالي تمكن الشخص أو الجماعة من جبر الآخرين لعمل شئ ما حتى وان كانوا لا يرغبون فيه .

وظائف قيادة التغيير:

يوضـح **السلمي**(١٩٩٢م،ص٢٧) أن القيادة الفعالة تختلف عن القيادة التقليدية لأنها تركز علي:

- حفز الأفراد وتسهيل تحولهم إلى القيادة الذاتية.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتميز والتفوق بتوفير الاستقلالية في التفكير وحرية العمل .
- مشاركة المرؤوسين في تحمل المسئولية والبحث عن حلول للمشاكل واتخاذ القرارات .

ويرى (**أفندي**،١٩٩٥م،ص٣٦) أن الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث التغيير والقيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية :-

- لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير .
- تحريك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة .

- تفجير الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية بالاعتماد علي المحفزات الداخلية ، مثل مخاطبة القيم السائدة لديهم وإعطائهم حرية أكبر ، ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني .
- توفير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال ، وأشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز .

ويؤكد حريم علي أهمية دور القيادة المؤهلة للتغيير حيث قال :" إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير ، والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا علي أساس أنه مطلب شخصي ، أو علي أسس شخصية ، وإنما كمتطلب تقضيه الظروف الموضوعية للموقف" (حريم ،١٩٩٧م، ص٣٦)

مهارات قائد التغيير : -

في قراءة لما جاء به (عامر، ١٤١٢هـ،ص ص٥٢-٥٣) من ذكر لمهارات قائد التغيير ، فإن الباحثة وجدت أنه ذكر (٢٠) مهارة هي كما يلي:

- القدرة علي الحركة ، والتحرك السريع وحسن التصرف .
- القدرة علي الأخذ بزمام المبادرة ، والبدء السريع .
- عدم تقديم التغيرات من أجل التغيرات ، ولكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص.
- عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل .
- توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة ، والقدرة على إنجاز المهام .
- التمتع بالبراعة السلوكية ، كمدخل لابد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة .

- الميل إلى تحديد التوقعات بوضوح .
- عدم تجاهل ردود الفعل ، وشكاوي العاملين .
- الأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت ، والمال ، والجهد .
- القدرة علي ممارسة معالجات التغيير نفسه .
- حسن تخطيط مجهودات التغيرات ، مع ربطها بالنتائج ، ومتابعة تنفيذ النتائج.
- المشغولية بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الأهداف .
- الأخذ بدواعي الفعل ، اكثر من دواعي القول .
- القدرة علي التأثير الفعال في المنظمة .
- القدرة علي مزاولة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية .
- حسن استقبال الأفكار الجديدة ، والتفاعل معها .
- حسن معالجة المشكلات الفنية ، والإنسانية الناجمة عن التغيير .
- اعتباره للاستعداد التنظيمي ، وأهمية فريق عمل التغيير ، وتطبيقات عوامل النجاح.
- القدرة علي الإقناع ، وكسب المساندة ، وتعضيد الآخرين .
- الاعتقاد في الأساليب التحفيزية ، وإعلان مظاهر النجاح ، دون مغالاة .

أدوار قائد التغيير :-

أمـــا عـــن الأدوار العملية التي يتصف بها قائد التغيير هي مجموعة في ستة أدوار كما أوردها(عامر ، ١٤١٢ هـــ ، ص ص ٦٢ – ٦٣)

١-المبتكر The Inventor

- الذي يضطلع يضلع بتوفيق ، وتوحيد الاتجاهات ، والمعلومات ، لينتج عنها أفكار ،ونماذج، وخطط تغيير معينة .
- ويتحسس ، ويتلمس الصورة الكلية ويقيمها .
- كما يتبنى خطط التغيير .

٢-المجدد The Entrepreneur

وهو الذي:-

- يركز علي الكفاية التنظيمية ، والفعالية .
- ويتعرف علي . ويحدد النقاط الحساسة ، واحتمالات المستقبل .
- ويبحث عن مواطن الفرص ، والمزايا الناجمة عنها بجدية ، ونشاط .

٣- الموفق (الموحد) The Integrator

وهو المتمكن من أن :

- يجمع المؤيدين ، والمناصرين لأحداث التغيير .
- يحرص علي كسب التقبل الشخصي ، والتقبل الجماعي لبرامج التغيير
- يضطلع بربط العلاقة بين الخطط العلمية ، والخطط الاستراتيجية ، والجوانب التنظيمية .

٤-الخبير The Expert

وهو من النوع الذي :

- يضطلع بمسئولية المعلومات الفنية ، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير .
- و يستخدم المعلومات بمهارة ، ويقوم بعرضها ، وشرحها بطريقة منطقية .

٥- المدير The Manager

- يقوم بتحديد الأولويات ، وتبسيط الإجراءات ، والتعويض في العمل .
- يقوم بتنمية مهارات الآخرين ، مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية .

٦- الكفيل The Sponsor وهو الذي :-

- يتأكد من تعضيد ، ومساندة المستويات الإدارية العليا في المنظمة .
- يزاول الاتصالات بفعالية ، بغية ملائمة التغيرات لظروف المنظمة .

وخلاصـــة هذا الفصل هو أن الأدوار الرئيسية المطلوبة ، لإحداث التوازن المنشود بالنســبة لمجهــودات التغيير، ومدي الحاجة إلي تركيبة بشرية معينة ، حيث يعمل هؤلاء كفــريق عمــل مــن مــنطلق العلاقة الإعتمادية، والتفاعل المطلوب من اجل التكامل في الأداء، ولا يعنـــي ذلـــك ضـــرورة استمرارية لقاءات هؤلاء الأفراد يوميا ، كما هو متبع بالنســبة لجماعـــات العمـــل التقليدية ، بل يكفي أن يكون الاتصال مفتوح، وفعال ، بينهم بطـــريقة أو بأخـــرى، مـــن خلال تنسيق معين، حيث يستطيع لاعب كل دور أن يستقل بدوره مع قائد التغيير، مادامت المجهودات المشتركة منسقة .

المبحث الرابع : القيادة التحويلية

إن مؤسسات التعليم كانت ومازالت تسعى إلي تنفيذ تغيرات بنائية ضخمة تتناسب مع فترة ما بعد الحداثة ، والواقع أن المؤسسات التعليمية وهي تسعى إلى تحقيق ذلك تواجه نوعاً من الخلط ، وربما الفوضى التي قد تستمر لفترة ما ، وقد يرجع ذلك إلي أن كثيراً من المديرين قد تلقوا تدريباتهم في وقت كانت فيه نظريات القيادة تتمركز حول أساليب المدير الفعال ، ولم تتح لهم فرصة للتعرف علي نظرية القيادة التحويلية وتطبيقاتها .

وحيث إن نظرية القيادة التحويلية لم تدخل مجال القيادة التربوية إلا مع بداية التسعينات من القرن العشرين ، فقد أدى ذلك إلي وجود العديد من الاختلافات حول مفهومها. وعلي الرغم من هذه الاختلافات فقد أتفقوا جميعاً علي أهمية الأخذ بهذه النظرية في مجال التربية في ظل التغيرات والتحولات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم مع بداية القرن الواحد والعشرين ، وما يصاحبه من تطور تكنولوجي هائل ، وتضاعف سريع للمعرفة ، كما أن بعض الباحثين يؤكدون على ان فشل بعض المؤسسات التعليمية في مواجهة التحدي الخاص بإدارة المصادر البشرية وقيادتها يعود إلي عدم أخذ هذه المؤسسات بنظرية القيادة التحويلية ، وعدم القدرة علي التمييز بين الأدوار الخاصة بالإدارة وتلك الخاصة بالقيادة .

مفهوم القيادة التحويلية:

لقد أهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينيات والتسعينات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد علي تطوير المنظمة وبعث حياة جديده فيها ، فقد كانت نقطة الانطلاق لتحقيق ذلك لدي العديد منهم هي أعمال

ماكجروجـر بـيزنز (MacGregor Burns) فالقـيادة عند بيرنز" تفهم علي أساس أنها عملـية يسـعي مـن خلالها كل من القائد والتابعين إلي رفع كل منهما الأخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية "

فقـد أكـد بـيرنز(Burns) في كتابه القيادة أن الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالـي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قياده ابتكاريه مؤثرة وان تحقيق هذه الرغبة يعد شيئاً مفقـوداً في نظريات القيادة والإدارة الموجودة . لذا فأنه قد سعي إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تطوير العالم .

وقـد توصـل إلى النمط القيادي الذي أطلق عليه القيادة التحويلية " وهو نمط من القـيادة يسـعي القـائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعيـن له . ثـم يعمل علي إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود" (الهلالي،٢٠٠١م،ص١٥)

وفـي ضوء هذا المفهوم كما يرى بيرنز(Burns) بأنه ينبغي علي القادة أن يسعوا إلـي زيـادة الوعي لدى التابعين ، وذلك بالتركيز علي مثل عليا وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالـة والمسـاواة وحـب الخـير والابـتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهـية حيث يتمثل جوهر هذا النمط من القيادة في التركيز علي دور القائد في مساعدة الأفـراد فـي كـل أنحاء المنظمة علي الانخراط في مستويات الحاجات ومراحل التنمية الأخلاقـية . كمـا يتمثل الاختيار الحقيقي لوظيفة هذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم الممكنة ..

وهكـذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة ، من خلال فهـم الأهـداف مـن قبل الطرفين ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثـيرة خاصـة تلـك التـي أطلـق عليها "بيرنز" " ثالوث القيم " وهي : الحرية والعدل

والمســـاواة ، ومـــن خـــلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثم تطوير دوافع الأتـــباع وقـــيمهم وأهدافهم ، من خلال الدور التعليمي للقيادة الذي يحول الرغبات الكامنة غـــير المعلنة إلي حاجات متعلمة يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغير ذي مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة والأتباع .

وقـــد قال **كولفن** (Colvin) إن القيادة التحويلية تركز علي القيم المشتركة وتطوير المرؤوســـين، وتحقـــيق الغايـــات الكبيرة ،وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القـــيم ، أو القـــيادة الاستشرافية أو القيادة التحويلية ، ويؤكد اختلاف القيادة التحويلية عن الإدارة فـــي مجـــال الأهداف ، والمهارات والقيم والكفاءة ،فالقيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير بينما تعمل الإدارة للمحافظة علي الاستقرار. (Colvin , 1999 ,p 1)

وياتـــي أيضـــاً راي **أفوليو**(Colvin) بأن القادة التحويليين يكونون في أعلي مراحل السمو الأخلاقـــي نتـــيجة لخبراتهم الحياتية مما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين(Avolio ,1994,p 159)

أمـــا بـــاس (Bass) فـــيرى أن القائد التحويلي يركز علي إعادة ترتيب احتياجات التابعيـــن حســـب أهميـــتها، ولـــيس فقـــط تلبية الاحتياجات الحالية، وإنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي من أعلي درجات الأهمية . (Bass ,1985,p65).

والقـــيادة التحويلـــية كمـــا يشـــير **بيرنز**(Burns) تتطلب مستويات عالية من إعمال التفكـــير العقلـــي، والتضـــحيات ، ومشـــاركـــة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركـــة. (Burns, 1992,p89) .

بيـــنما أشـــار **فـــيرهولم** (Fairchild) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام ،والـــرؤى المشـــتركة، والقـــيم لـــرفع القائد والتابعيين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، والروح المعنوية .فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة. (Fairchild , 1991 ,p 65) .

أنماط القيادة التحويلية :

يرى "بيرنز" أن هناك ثلاثة أنماط (أشكال) للقيادة التحويلية تتضمن مايلي :

أولاً: القيادة العقلانية

ثانياً: القيادة الإصلاحية

ثالثاً: القيادة الثورية

وعلـــى الـــرغم مـــن التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بـــالحدود القاطعـــة فيما بينهما ، يمكن تناول بعضها بشي من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها وذلك علي النحو التالي :

اولاً: القيادة العقلانية :

عـــند الحديـــث عن هذا الشكل من أشكال القيادة التحويلية لابد من شرح لمصطلح " عقلـــي " فهذا المصطلح يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة ، كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مـــع الأفكـــار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا ، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا ، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها مـــن خلال تصور منظم فيعد عقلانيا ، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القـــدرة علـــي تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة ، والقيادة العقلانية تكـــون قيادة تحويلية ، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة ، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع وطبقا لإطار الصراع يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

ويذهـــب بيرنز(Burns) إلى أن الفشل في الأيديولوجيات الجديدة لا يعود إلى افتقاد القيادة العقلانية ، ولكن لأسباب أخرى ، ويؤكد أن نجاح المدرسة العقلانية يتطلب:

- أن تكون هناك علاقة قوية بين مفكري العصر على مدار فترة طويلة من الزمن.
- أن تـتوفر لديهـم القدرة عل بناء الحد الأدنى لمستويات المنظمة، كي يتمكنوا من توسيع ونشر أفكارهم من خلال الوسائل المختلفة كوسائل الإعلام.
- أن تتوفر لديهم مبادئ قوية بدرجة تكفي لتغيير البرنامج التشريعي القائم.
- أن تـتوافر لديهـم القدرة علي تحريك مجموعات قوية ذات اهتمام بإحداث التغيير مع الاهتمام في الوقت نفسه بتعزيز المستويات العالية من القوة الموجودة .
- أن تكـون لديهـم القـدرة علـي التأثير في إحداث تغيير أساسي سواء من خلال ممثلين لهم من خلال جماعة أو حزب منظم .

ثانياً: القيادة الإصلاحية

إن القـادة الحقيقييـن هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة أتباعهم ، بما يؤدى إلى اكتسـابهم العديـد مـن المهـارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والـتعامل مع قادة وأتباع آخرين .وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهـارات أساسية استثنائية ، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيـير ذي مغـزى في الوضع القائم ، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنياً على قيادة أخلاقـية ، كمـا أن الشـخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا ، فإنه لا يحتاج فقط إلى السـير بالتدريج ،ولكن أيضا إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو علي الأقل إصلاح جانب منه .

ويمكـن أن تتحدد العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية في مجموعة من النقاط يمكن إجمالها فيما يلي :

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع .

- قـد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي للصراع علي مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها .
- غياب الإحساس بالهدف العام .

وعلـي الـرغم مـن أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغير اجتماعي ملحوظ ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القـائد الإصـلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله ، وهذا بالإضافة إلى أن الإصـلاح عملـية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجـراءاتها ونـتائجها ، وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها ، ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييرا جوهرياً.

ثالثاً: القيادة الثورية

- الـثورة عكـس الإصـلاح ، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعـي بأكملـه ، وعلـي الرغم من ذلك يحذر بيرنز من أن مثل هذا التحول الكـامل غالـباً ما يكون نادراً ، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر نـدرة ،ويدلـل على ذلك بأن "لينين" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن "مـاو" و"فـيدل كاسترو" وقليلين جداً غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوي تحويلـية ، ويؤكـد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤيـة مشتركة. وان القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد وأن تتوافر لها عدة خصائص ومنها : (الهلالي ، ٢٠٠١م ، ص ص ٢٦-٢٩).
- أن تكـون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد وربما الحياة.

- الـــثورة مـــثلها مـــثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحـــاتهم ، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والإحداث السياسية .
- الـــثورة تتطلـــب الصراع – شأنها شأن أي قيادة – ولكن نجد أن مستوي الصراع في القيادة الثورية يكون أعلي بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.
- بشـــكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوي الوعي السياسي والاجتماعي لدي كل من القادة والاتباع .

خصائص القائد التحويلي : (الهواري ، ١٩٩٩م ، ص ص ٤٧ – ٤٨)

- القـــائد التحويلـــي يـــنظر إلـــي نفسه علي أنه وكيل تغيير والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول .
- القـــائد التحويلـــي شـــخص شـــجاع محـــب للمخاطرة المحسوبة. لا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال . إنه شجاع في مواجهة الواقع .
- القـــائد التحويلـــي يؤمـــن بقيمة الناس . إنه ليس دكتاتوراً . إنه قوي ولكنه حساس لمشاعر البشر فهو يسعي إلي تزويد البشر بالطاقة .
- القائد التحويلي موجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوئها .
- القـــائد التحويلي يتعلم طول العمر، وعندما يخطئ ينظر إلي الخطأ على أنه تجربة استفاد منها .
- القائد التحويلي قادر علي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- القائد التحويلي صاحب رؤية ، يحلم ويتخيل ويترجم تلك الأحلام إلي حقائق .

وظائف القائد التحويلي

يحدد الهواري وظائف القائد التحويلي في التالي :

١- إدراك الحاجة للتغيير

التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع مرؤوسيه بمدى الحاجة للتغيير عن طريق مـا يتمـتع به من جاذبية وقدرات إلهامية والعمل علي استثارة عقولهم ، والرقي بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية .

٢- صياغة الرؤية والرسالة

أ- صياغة الرؤية : تعتـبر الـرؤية أحد أهم عناصر التغيير التنظيمي ، ويعتقد كثـير من منظري الإدارة بأن الرؤية هي جوهر القيادة ، فأي محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للاستراتيجية الجديدة وكيفية تنفيذها.

ب- صياغة الرسالة : الرسالة هي عبارة مكتوبة تحدد الغرض الذي من أجله قامت المنظمة وتعمل علي تحقيقه.

ويضـيف **الهواري** أن الرسالة هي بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة ويجيب علي مجموعة أسئلة مثل:

- الغـرض الـذي مـن أجله أنشأت المنظمة فمثلاً لكل جامعة رسالة مكتوبة تحدد الغرض من وجودها وتحدد الأهداف التي تعمل علي تحقيقها .
- القيم والقناعات المشتركة : أي القيم والأخلاق التي تؤطر عمل المنظمة .
- الاسـتراتيجية والمسارات الرئيسية : كالاهتمام بالجودة والتركيز على نوعية معينة من الإنتاج.

٣- اختيار نموذج للتغيير

ينبغـــي للقـــائد التحويلي أن يحدد إطار عمل للسير بعملية التغيير في ضوئه،وأن وظـيفة الـــنموذج هو تحديد الخطوات التي ينبغي أن يسلكها القائد وهو يدير عملية التغيير في إداراته .

٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة

المقصـــود بالاســـتراتيجية الطريق أو المسار الذي تحدده قيادة المنظمة لتحقيق أهداف التغيـــير علـــي أن تتوافق الاستراتيجية مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير ،ويتفق المفكرون الإســـتراتيجيون حســـب الهـــواري علـــي ضـــرورة المـــرور بالمـــراحل التالية في تكوين الاستراتيجية:

أ- مرحلة وضع الرؤية والرسالة.

ب- مرحلة تحديد الأهداف .

ج- مـــرحلة التحلـــيل الاستراتيجي الرباعي " s.w.o.t" والذي يقصد به المسح البيئي الداخلـــي والخارجي لمعرفة حالة المنظمة في أربع حالات هي : نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة أمامها ، والتهديدات الخارجية للمنظمة .

د- مرحلة وضع البدائل الاستراتيجية واختيار المناسب منها .

ه- مرحلة التنفيذ والمتابعة .

٥- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة

لكـــل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد معالم هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الإداريـــة الأخـــرى، والجامعـــة كمنظمة إدارية لها ثقافة هي عبارة عن السلوك والعادات والتقاليد والقيم والمشاعر المشتركة السائدة بين منسوبي الجامعة .

ويأتـــي هـــنا دور القائد التحويلي في كيفية غرس الالتزام بالتغيير وتحقيق أهدافه مـــن خـــلال إيجـــاد بعـــض القـــيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضـــرورة المســـاهمة في نجاحه ، واستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز الالتزام والالتفاف حـــول عملية التغير من قبل العاملين بحيث تسود قيم وقناعات ومشاعر بضرورة التغيير، وبالتالي العمل علي تحقيقه وجني ثماره.

٦- إدارة الفترة الانتقالية

إن القـــائد التحويلي هنا في مرحلة هامة وخطيرة وفي نفس الوقت فهو أمام تيارين متصـــارعين، تـــيار داعم للتغيير يتمثل في القوى المساندة للتغيير من أشخاص وإمكانات ماديـــة، وتـــيار مقـــاوم للتغيير، يتمثل في قوى مقاومة التغيير، مثل المعوقات التنظيمية، والفـــردية ، لـــذا ينبغي علي قائد التغيير أن يستخدم قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقلـــيل مقاومـــة قوى الضد ،ويمكن أن يستخدم أكثر من استراتيجية في هذه المرحلة من استراتيجيات التغيير .

ويمكـــن أن يدير القائد هذه المرحلة من خلال ثلاث خطوات متعاقبة حددها (كارت لوين) بالشكل التالي : (الهواري، ١٩٩٦م، ص ص ٧٥ ٧٧).

- الخطوة الأولي : التمهيد للتغيير
- الخطوة الثانية : التغيير
- الخطوة الثالثة : تثبيت التغيير.

القيادة التحويلية في المجال التربوي

فـــي الجـــزء تـــدرس الباحـــثة جانبان مهمان وهما أولاً طبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال التربوي ، وثانياً: موقع الإدارة التحويلية في طبيعة الإدارة التعليمية.

اولاً: طبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال التربوي

يـــرى كلات ورثى (Clatwarthy) "أن القيادة التحويلية هي عبارة عن عملية يمكن لمؤسســـة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلي نظام تعليمي ، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة" (Clatwarthy ,1982,p 7)

أمـــا بلـــيدون (Bleed) فـــيرى أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يؤدي إلي وجـــود ارتـــباط بأفكـــار قـــادة الفكر والتنوير المتابعين لتطور المشهد الإنساني " (توفيق، ٢٠٠٠م، ص ٩)

ويشـــير بيفن (Beave) إلي أن القيادة التحويلية تتم في إطار تتوافر فيه مجموعة عناصر تشمل

- وجود أزمة
- وجود معاناة أو ألم
- وجود قائد
- وجود رسالة مؤثرة تساعد علي التحرر من الأزمة. (Beaven,1989,p2)

ويؤكد كرو (Crow) أن القيادة التحويلية تحدث عندما " تكون هناك فلسفة مشتركة لكل من القادة والأتباع ، يرفع من خلالها كل طرف الطرف الأخر إلي مستويات أعلي من الدافعـــية ، وتســـاعد علي تطوير الفهم للحاجات والطموحات والقيم " ويذهب إلي أن القادة

التحويليين يكون لهم دور تعليمي مهم ، وتكون لديهم القدرة علي توحيد الأفراد ذوى الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدى إلي إحداث تغيير مؤثر وذي مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية. (row , 1995,p 356)

أما توماس سيرجيو فاني (Tomas Sergiovanni) فيؤكد علي أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي :

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية علي درجة عالية من الأهمية .
- الحاجة إلي القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القيادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت .

ويذهب سيرجيوفاني (Sergiovanni) إلي أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية في أن تتحول إلي مؤسسة أكثر فعالية ، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المدرسة علي التميز .(Sergiovanni , 1996,p 65)

وفي عام ١٩٩٤ أجري **ليثوود**(Leithwood) دراسة عن القيادة التحويلية أكد من خلالها أن القيادة التحويلية ترتبط بعلاقة خاصة بمناخ التغير السائد في مؤسسات التعليم وتوصل إلي أربع مقدمات منطقية رأي أنها تؤكد أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم في العصر الحاضر هي:

- أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدي إلي بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى
- أن التركيز في الوقت الحاضر علي تميز المدارس يتطلب تغييرات منتظمة حيث إن مثل هذه التغييرات تسمح للمدارس بعمل الأشياء –التي عادة ما تقوم بها – بكفاءة وفعالية أعلي دون تغيير هذا الأشياء

- أن التغيـيرات المنـتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية
- أن الإعـداد المهنـي المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم يتطلب تنفيذا علي درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية (Leithwood,1996,p 490)

ويمكن إجمال الجهود البحثية حول القيادة التحويلية في المجال التربوي في أربع أبعاد علي النحو التالي :

- **الـبعد الأول :** يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية ويتطلب ذلك وجـود نـوع من الإجماع بين كل أفراد المؤسسة التعليمية حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلي أفضل النتائج
- **الـبعد الثانـي :** يـدور حـول اهتمام الأفراد ، ويتضمن الدعم الفردي والاستثارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية .
- **الـبعد الثالث :** يركز علي المشاركة في القيادة ،بمعني أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديموقراطـية وتكون المسئولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة علي تحقيق الأهداف
- **الـبعد الرابع :** يركز علي دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية ، فالقيادة يجـب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثمار وتعزيز التغير الثقافي ، وذلك من خلال اسـتخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية ، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشـارك فـي الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسئولية

وعــند الحديــث عن علاقة القيادة التحويلية بالتربية من المهم هنا الإشارة إلي أن كثــيرا مــن الباحثين يركزون علي الأبعاد الثقافية والرمزية للإدارة التعليمية ، وذلك من مــنطلق أن الأبعــاد المتعلقة بالإدارة والمحاسبة والمعرفة تعد أبعاد مهمة تميز المؤسسات التعليمــية، لكنها لا تكفي وحدها لإحداث هذا التميز. ومن بين هؤلاء " ليثوود" الذي يرى أن القــيادة التحويلــية تعني – بصفة عامة – المساعدة في تحديد هوية ثقافية باستخدام لغة رمــزية وطقــوس تعمل علي تعزيز هذه الهوية الثقافية وتؤكد استجابة المؤسسة التعليمية للظــروف المتغــيرة في بيئتها ، كما أنها تتطلب قدرة علي مشاركة الآخرين الالتزام نحو إحداث التغير.

وفــي ضــوء مــا سبق يمكن للباحثة القول بأن القيادة التحويلية هي عملية تتضمن عــددا كبــيرا ومتنوعا من المتغيرات المتداخلة التي تعمل في أي وقت نريده ، وعلي ذلك فقــد يكــون من الصعب تحديد وصف مكتوب للعملية يتضمن خطوات ثابتة وفي محاولة لاســتخلاص نــتائج بعض الدراسات السابقة التي تمت في هذا الشأن وخاصة فيما يتعلق بممارســات المديريــن في مؤسسات التعليم ، يمكن تحديد قائمة بالممارسات التي بواسطة القادة التحويليين وعلى ذلك النحو التالي:

- الرؤية المشتركة
- بناء بيئة تعليمية
- التركيز علي القدرات والقيم الفردية
- تعزيز ونشر التطوير المستمر
- تعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس
- دعم الاتباع

- استبعاد الخوف من المؤسسة التعليمية
- تشجيع المشاركة والتعبير عن النفس
- الدفاع عن القيادة المشتركة
- التركيز علي المخرجات الحقيقية

ولكي يتمكن القادة من القيام بهذه الممارسات في المؤسسات التعليمية، لابد من توافر عددٌ من الأساليب والوسائل التي تساهم علي ذلك.

وسوف تعرض الباحثة بعضاً من الأساليب والوسائل علي النحو التالي :

- **المجموعة الأولي** : تركز علي تنمية مهارات التفكير عالي التنظيم لدي الأفراد، وتشمل البدء مع العقليات المبتدئة ووضع أهداف مرنة وتشجع الأشخاص علي رؤية الأشياء بطرق مختلفة فعندما ينظر الأفراد إلي الأمور من الزاوية التي تمكنهم من تعلم شئ إذا ما نظروا إليها نظرة مختلفة، غالبا ما يعكسون افتراضات أساسية ووجهات نظر تنعكس بدورها علي إدراكهم للحقيقة وفي هذا الإطار يكون وضع أهداف شخصية مرنة عاملا مساعدا للأفراد علي التفكير بحرية أكثر واستخراج أفضل ما بداخلهم وما حولهم.
- **المجموعة الثانية** : تتعلق بالاتصال بين أعضاء الجماعة، وتتضمن الاتصال الفعال وقواعد المحادثة وتنمية الرؤى المشتركة والتغذية الراجعة البناءة . فالقادة الذين يسعون إلي تطوير مهارات الاتصال يتحدثون بأمانة وشمولية ويستمعون بتعاطف كي يتمكنوا من الوصول إلي الإطار المرجعي للطرف الآخر وعندما تكون هناك قواعد أساسية للحوار المشترك، يستطيع الناس مناقشة المواقف الصعبة في بيئة بعيدة عن التهديدات، كما يتمكن الأفراد ذوو الرؤى المتباينة في هذه البيئة من بناء فهم مشترك للحقائق كما يتمكن القادة من تقديم تغذية راجعة موجبة وبناء لأطراف تلك الحوارات.

- **المجموعة الثالثة** : تتعلق بضرورة استمرار تركيز المؤسسة التعليمية علي الرفض الذي قد يقابل به التغيير وتحديده والتمييز بين الملاحظات والقياسات وتحدث مقاومة التغيير ورفضه من خلال عدم موافقة الناس علي السياسة الرسمية أو سبب النماذج العقلية المغلقة . وقد يرى البعض أن مبادرات القيادة في فتح خطوط اتصال مع رافضي التغيير تعد مبادرات عديمة الجدوى ولكنها قد تساعد الناس علي التميز بين الملاحظات والآراء الموضوعية كي يتمكنوا من رؤية النتائج التي يتوصلون إليها أو القياسات السالبة التي يقومون بها استنادا إلي افتراضات متحيزة .

- **المجموعة الرابعة** : تركز علي تطوير الاتجاه نحو القدرة علي العمل في كل مستويات المؤسسة التعليمية ، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تخطيط مشروعات قابلة للتطبيق تتضمن أهدافا قصيرة المدى قابلة للقياس يمكن تحقيقها من خلال المصادر المتاحة والسلطة القائمة والاستعداد المتوفر لإحداث التغيير ، ويمكن للقادة متابعة هذه المشروعات من خلال إخضاع المرءوسين للحسابية. (الهلالي، ٢٠٠١م ، ص ص ٣١-٣٤)

تطبيقات (Yukl) لنظرية الإدارة التحويلية :

ويحدد يوكل (Yukl) عدة تطبيقات لنظرية الإدارة التحويلية في المنظمات يقترح من خلالها عدة نقاط ، يرى أنها مهمة وضرورية لقادة المؤسسات التعليمية الذين يسعون لأن يصبحوا قادة تحويليين ، وقد رأي الباحث أن يتناول هذه النقاط بالتحليل والمناقشة في إطار الأنشطة والعمليات التي يكون من الضروري علي القادة القيام بها وتسهيلها ونشرها بين الجماعات المختلفة التي تشكل مجتمع المؤسسة التعليمية .

إن قادة المؤسسات التعليمية يجب عليهم – أولا وقبل كل شئ- أن يهتموا بتطوير رؤيـــة واضـــحة تســـتجيب لحاجة إنسانية عامة تجعل الأفراد يشعرون بالثقة في أنفسهم وتشـــكل مصـــدرا للـــتقدير الذاتي والهدف المشترك وتتضمن صورة مثالية لمواطن القوة ومواطـــن الضـــعف فـــي المؤسسة وتنطلق من فهم واضح ومشترك للوضع الحالي بهذه المؤسســـة .ويذهـــب " يوكـــل" إلـــي أن هذه الرؤية يجب أن تكون نتاجا مشتركا للخبرة والاهتمامات الشخصية والبديهية والظروف المحيطة.

وبالطـــبع فهـــذه الـــرؤية لا تكفـــي وحدها ، ويكون من الضروري أن يبادر القادة بوضـــع إســـتراتيجية لتنفـــيذ هذه الرؤية لا تقتصر علي مجرد وضع خطة مكتوبة بشكل جـــيد، لأن هـــذا الشيء لا يؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية ، فالإستراتيجية يجب أن تنبع من الأوضـــاع الحقيقية للأشخاص المشاركين فيها ، كما يجب أن ينصب التركيز علي عمليات الاتصـــال والتحصيل بالنسبة للطالب في عملية التخطيط الاستراتيجي وفي النهاية يجب أن تركـــز الإســـتراتيجية علـــي تطويـــر نوعية الحياة في المؤسسة التعليمية بالنسبة للأفراد والجماعات وخلال وسائل مثل الموز والاستعارات والقصص والشعارات .

ويمكـــن للقـــيادة في المؤسسات التعليمية أن تعمل علي تعزيز الخصائص التحويلية مـــن خـــلال نشر روح الثقة والتفاؤل من خلال تبصير الناس بكيفية التغلب علي العوائق وتوضـــيح جوانـــب الضعف لدي الأفراد والجماعات والعمل علي تعزيز جوانب القوة من خلال إقامة الاحتفالات التي تمكن الناس من التعرف علي إسهامات الأفراد والجماعات مما يؤدي إلي تعزيز الإسهام والمشاركة وانتشارهما . (Yukl , 1994 , p 369-370)

ممـــا ســـبق ترى الباحثة أن القادة التحويليين لابد وأن يتبنوا عملية التغيير وأن يتعلموا كيفـــية التأثـــير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم هذا التغيير وعدم رفضه بهدف الوصول إلى القيادة التحويلية بمفهومها الصحيح .

ثانياً: موقع الإدارة التحويلية في طبيعة الإدارة التعليمية

لقـد تـناول كثـير مــن الباحثين الأجانب في السنوات القليلة الماضية تطبيقات الإدارة التحويلـية فــي المجـال الـتربوي إلا أن كلا منهم يركز علي جانب معين دون الجوانـب الأخرى ، فمنهم من ركز على دور مديري المؤسسات التعليمية ومنهم من ركز علي مواقع إدارية أخري في النظم التعليمية كمديري الإدارات أو المديريات التعليمية أمثال " هولانـد" (١٩٨٩) و " كومـيفز" (١٩٩١) ومنهم من اكتفي بتقديم مناقشة عامة لطبيعة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمجال التربوي مثل " جرون" (١٩٩٦) و" فوستر" (١٩٨٩).

وإذا مـا تناولـنا الجانـب الأول والمتعلق بتطبيقات الإدارة التحويلية علي الأدوار التي يقوم بها مديرو المؤسسات التعليمية نجد أن هناك عددا كبيرا من المصادر التي تؤكد علــي – بـل وتدافـع عـن – رغـبة مديــري المؤسسات التعليمية في أن يصبحوا قادة تحويليـيـن، والواقــع أن معظم هذه المصادر تتبني في دفاعها رؤية هالينجر (Hallinger) التــي تؤكـد أن مديري المؤسسات التعليمية – كما يفترض – يكونون أو يجب أن يكونوا قــادة ولكــن بصورة تختلف عن النماذج القديمة للقيادة التي لم تعد تناسب ظروف العصر الحالي ، أي أنهم يجب أن يصبحوا قادة تحويليين. (Hallinger,1992,p 38).

ويذهــب ليــثوود(Leithwood) في هذا الشأن إلي التأكيد علي أن القيادة التعليمية التــي كانــت من الاتجاهات المفيدة خلال الثمانينيات وبداية التسعينيات لم تعد تتناسب مع القــرن الحــادي والعشرين ويجب أن تستبدل بالقيادة التحويلية التي يمكنها أن تقدم دافعية أفضل للأفراد كي يتحركوا تجاه إصلاح المؤسسات التعليمية(Leithwood ,1994 , p8)

وتعــد الدراسة التي أجراها " ساجور " في عام ١٩٩٢ تحت عنوان : ثلاثة مديرين يصــنعون الاخــتلاف "استقصاء كميا للإدارة التعليمية" حيث أكد " ساجور" من خلال هذه الدراســة علــي أن توافــر ثقافة تنظيمية بالمؤسسة التعليمية ينظر إليها كل من المعلمين

والطـــلاب علي أساس أنها عامل مساعد في نجاح المؤسسة يعد دليلا علي أن هناك قائدا تحويلــيا فـــي إدارة هـــذه المؤسســـة ، وقد حدد (ساجور) ثلاثة من مديري المؤسسات التعليمـــية التي تتوافر فيها هذه الخاصية وأجري عليهم دراسة مباشرة قام من خلالها بجمع بـــيانات عـــن طريق الملاحظة والمقابلات الشخصية في محاولات لتحديد السلوكيات التي تـــؤدى إلـــي حدوث التأثير التحويلي وتصنيفها ، وانتهي إلي مديري المؤسسات التعليمية الذيـــن تناولتهم الدراسة تتوافر فيهم ثلاث خصائص أطلق عليها " اللبنات الأساسية للقيادة التحويلية" وهي :

اللبـنة الأولى: تحديـــد رؤية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، ويتم تطوير هذه الرؤية بواسطة من تتوافر لديهم خبرة التنفيذ

اللبـنة الثانـية: وجـــود منظور ثقافي مشترك بما يعني أن المعلمين يسهون في وجود رؤية مشتركة لثقافة مؤسستهم

اللبنة الثالثة: يمارس القائد عمله كمساند ومشجع وموجه للتطوير في النظام التعليمي.

وفـــي هذا الإطار يمكن تحديد بعض الممارسات التي تميز المديرين الناجحين علي النحو التالي :

١- **التركيز علي العمل** : حيـــث يركز المديرون علي عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعيق التقدم.

٢- **التركيز علي الأداء** : حيث يركز المدير علي تحقيق أعلي مستوي ممكن من الإنتاجية والجودة.

٣- **التركيز علي التطوير** : حيـــث يركـــز المدير علي التطوير المتواصل والتأكيد علي أن هناك تطويرا ملموسا في أهداف الجماعة .

٤- **التركيز علي الاتصال مع كل أعضاء المؤسسة** ، المستفيدين من المنتجات والخدمات التي يقدمها الأعضاء

٥- **التركيز علي العلاقات الإيجابية في مجال العمل داخل المؤسسة وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات مثل :**

- تشجيع الآخرين علي الصراحة والتعبير عن آرائهم .
- التعامل مع آراء الآخرين باحترام
- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم
- السعي إلي إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين

٦- **التركيز علي تطوير كفايات وأعمال أعضاء المؤسسة من خلال ممارسات مثل:**

- تشجيع الأعضاء بشكل متواصل علي تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية
- تشجيع الأعضاء علي التعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة
- تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال
- التأكيد علي أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي

٧- **التركيز علي العمل الفريقي،حيث ينصب اهتمام المدير علي بناء التعاون والتنافس** من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.(Sagor , 1992 , p 13)

الممارسات التحويلية العامة للقادة الناجحين:-

وطبقا لرؤية كينلو (Kinlow) فالقادة الناجحون في المؤسسات التعليمية يتسمون بعدة ممارسات تحويلية عامة يمكن إجمالها علي النحو التالي :

- بناء رؤية وذلك من خلال وضع توقعات للتحصيل الجيد والمستمر وإعطاء معني للعمل من خلال ربط جميع المهام – حتى البسيط منها- بالأهداف العامة المشتركة.
- استثارة الآخرين داخل المؤسسة التعليمية لإعمال عقولهم واكتساب كفايات جديدة
- مساعدة الآخرين علي التغلب علي الصعاب وذلك من خلال مساعدتهم علي إيجاد الشجاعة والقدرة علي مواجهة الصعوبات.
- مساعدة الآخرين علي التغلب علي الفشل والإحباط
- القيادة بالقدوة وذلك من خلال العمل الجاد ووضع أعلي التوقعات لأنفسهم وللآخرين
- تضمين الآخرين في النجاحات التي يحققونها ، فالذين يشتركون مع القادة الناجحين يشعرون بأنهم مثل القادة(Kinlow 1989 ,p178)

المهارات التحويلية ذات العلاقة بالعاملين: (مهارات التأثير)

ومن كل ما سبق يمكن استنتاج مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المؤسسة التعليمية استخدامها ، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين داخل هذه المؤسسات، وهذه المهارات تضم:

١- ثقة القادة بقدراته علي تطوير القدرات الكامنة لدي تابعيهم ، ومن ثم تقديم القدر المناسب من التوجيه والدعم لهم كي يستعملوا قدراتهم ويحققوا النجاح المتوقع منهم.

٢- القدرة علي بناء وتوصيل مجموعة من الأهداف تكون واقعية ومثيرة للتحدي وقابلة للتنفيذ.

٣- النظرة الموجبة لقدرات الآخرين وافتراض أنهم أشخاص ناجحون ومن ثم لا تحدث أية مفاجآت طارئة.

٤- التمسك بالتميز والإبداع فيما يقومون به.

٥- التركيز علي الجوانب الإنسانية بالإضافة إلي الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل انطلاقا من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلي التطوير.

مهارات القادة التحويليين في تنمية فريق العمل التحويلي: (مراحل تبني الفكر التحويلي)

يمكن تضمين هذه المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة التعليمية لتبني الفكر التحويلي وذلك علي النحو التالي (الهلالي، ٢٠٠١م ، ص ٣٩-٤٠)

- **مرحلة الحذر:** وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل الشفافية وتحديد الرؤية "أي تحديد الرسالة والهدف" والاتصال من خلال الرموز والاستعارات .
- **مرحلة الصراع:** وفيها تساعد مهارات مثل المرونة والابتكارية والتفكير غير المحدد علي تنمية الشفافية والانتماء.
- **مرحلة التعاون:** وتتطلب مهارات المزاح والدعابة والالتزام والعمل المشترك .
- **مرحلة الإنتاجية:** وفيها تساعد مهارات مثل الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة علي الإبداع والإنجاز المتميز.
- **مرحلة الانفصال:** وتتطلب مهارات مثل الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم إنجازه

المبحث الخامس: مدرسة المستقبل

إن مدرســـة المستقبل التي نحلم بها هي التي تسعى إلى إعداد مخرجات ذات مستو عـــال مـــن الكفاءة والجودة بحيث يمكنها من المساهمة الفاعلة في تنمية وتطوير المجتمع بحيــث تــتلاءم هـــذه المخرجات مع متطلبات النمو العالمي ومتغيراته المتلاحقة ، وتكون قادرة على المنافسة في ظل العولمة والتحديات المعاصرة

ماذا نـعني بـمدرسة المستقبل؟

لقـــد اختلفـــت وجهـــات النظر بين التربويين والعاملين في حقل التعليم في المفهوم الشامل لمدرسة المستقبل.

فقـــد عرف مكتب التربية لدول الخليج العربي(١٤٢٠هـــ) مدرسة المستقبل بأنها "مشـــروع تـــربوي يطمـــح لبـــناء نموذج مبتكر لمدرسة حديثة متعددة المستويات تستمد رســـالتها مـــن الإيمان بأن قدرة المجتمعات على النهوض وتحقيق التنمية الشاملة معتمدة علـــى جـــودة إعـــداد بنائها التربوي والتعليمي، لذا فإن المدرسة تعد المتعلمين فيها لحياة عملـــية ناجحـــة مع تركيزها على المهارات الأساسية والعصرية والعقلية بما يخدم الجانب التربوي والقيمي لدى المتعلمين" ص١

أمـــا العـــبد الكـــريم (١٤٢٣هـــــ) فـــيعرفها بأنها "المدرسة المتطورة التي يسعى الـــتربويون لإيجادها لتلبي حاجات المتعلمين المختلفة ولتزودهم بالأسس المناسبة لمواصلة دراســـتهم الجامعـــية أو فـــي مســـتواها وتـــزودهم بما يؤهلهم للعيش بفعالية وبتكليف في مجتمعهم الحديث" ص٢

أهداف مدرسة المستقبل :.

المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية تعني ببناء المتعلمين بناءً شاملا وتهدف إلى ترجمة غاية التعلم وأهدافه إلى سلوك وقيم ومن أهداف مدرسة المستقبل مايلي (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير ، ١٤٢٣هـــ ، ص١)

- تحسين المخرجات التعليمية من خلال تجويد العمليات التعليمية .
- التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته مع المحافظة على ثوابت الأمة وقيمها.
- بناء الفرد بناءً شاملا للجوانب العقلية والوجدانية والمهاريه والسلوكية .
- إعداد المتعلمين لمواجهة التحديات الصعبة والتغيرات المتلاحقة.
- تطوير النظم التربوية باستخدام أسلوب علمي مناسب.
- توفير بيئة تعليمية تربوية تخدم المتعلم والمجتمع.
- توظيف التقنية الحديثة لخدمة العمل التربوي.

ملامح مدرسة المستقبل :.

يمكن تحديد ملامح مدرسة المستقبل بما يلي (الرفاعي، ١٤٢٢هـ ، ص٥٢٩)

١- أن تحتوي على فصول إلكترونية ومراكز معلومات تعليمية متطوره مرتبطة بشبكات المعلومات المركزية.

٢- تشجع على وسائل غير تقليدية في التعليم والتعلم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل وخارج الفصل الدراسي .

٣- تخدم أهداف الفلسفة التعليمية المطلوب تحقيقها .

٤- تتواصل مع المجتمع واحتياجاته، وتفيد وتخدم المجتمع من خلال استغلاله للخدمات المتوافرة بها في غير أوقات الدراسة.

٥- توفر وسائل اتصال التلاميذ بها طوال اليوم ومن منازلهم عن طريق حساباتهم الشخصية .

٦- تعكس الاتجاهات المعمارية الحديثة في تصميم المباني المدرسية وتوفر فصولا دراسية ذات

استخدامات متعددة ومساحات متنوعة للتعليم .

٧- توفر المساحات اللازمة لتعدد الأنشطة التعليمية داخل الفصل الدراسي وداخل المدرسة والتي تنمي قدرات الطالب المختلفة.

٨- توفر الوسائل المناسبة لإدارة المدرسة المتطورة لتنشيط دور المجتمع في الفصل الدراسي.

٩- تتوافر فيها الوسائل للأنشطة اللاصفيه (الرياضيه ، الفنية ، الثقافية ....)

١٠- تحتوي على مساحات تشجع على التعليم العملي مثل الورش والمعامل.

خصائص وسمات التربية المستقبلية :.

إن مدرسة المستقبل تنطلق من فلسفة تربوية ومتطوره تأخذ في الحسبان والتطوير للمخرجات التعليمية. ولقد حددت وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الاعضاء خصائص وسمات التربية المستقبلية (٢٠٠٠م ،ص ص ٥٨-٦٠)، وهي في حدود (١٤) اربعة عشر خاصية جاءت كالتالي:-

١- دينيه ودنيوية:

تجمع بين الاعتصام بالعقيدة والثوابت والقيم الإسلامية ، وبين بناء الذات وإذكاء روح الجماعة وإعمار الدنيا بالخير والعدل والسلام.

٢- شمولية -تكاملية :

تشمل النمو العقلي والاجتماعي والوجداني والجسدي في تساند وتكامل وتتعامل مع المتعلم تعاملا كليا ، يعطي بالغ الأهمية في أخر الشوط التعليمي للتكامل الذي يحصل في ذهن المتعلم.

٣- طبيعية:

إذ تحصـــل فـــي أوضـــاع طبيعـــية ما أمكن ، وإن تعذر ذلك ففي أوضاع تاتي الأوضاع الطبيعية أو أوضاع منشودة ضمن الأوضاع الطبيعية.

٤- فرديه- جماعية- تفاعلية:

تقـــيم تفـــاعلا وتكـــاملا بيـــن الأعمال التربوية الفردية والجماعية، وتؤمن التفاعل المستمر، والتغذية الراجعة.

٥- توفيقيه:

توافق بين حاجات الفرد ومطالب المجتمع بحسب عمر المتعلم ودرجة نموه .

٦- عمليه -خبرويه -نظريه :

تنطلق من واقع المتعلم وتكسبه خبرة حقيقية بحسب نوع النشاط أو نضج المتعلم وتندرج في المراتب والنظريه .

٧- تعبريه -تواصليه -أدائيه :

يفصح فيها المتعلم عن مضمون أفكاره وخواطره وإدراكاته، ويتواصل مع غيره.
ويوائم بين التعبير والقيام بأنشطه أدائيه فعليه حقيقية ضمن الفصل والمدرسة والبيئة.

٨- تركيبية -إنتاجيه :

بمعنـــي أنهـــا لا تكتفـــي مـــن المتعلم بأن يختار الأجوبة بل يركبها بنفسه وبلغته تركيـــبا، وأن يقـــدم إنتاجا في عمل متكامل ، يحفظ في ملفه ، شاهدا حيا على حسن تعلمه ما أمكن.

٩- استكشافيه -توليديه -ابتكاريه :

تطلـــق الحـــرية للمـــتعلم في ارتياد أفاق مجهولة ، وخبرات غير مألوفة بحيث تتولد منها أفكار ، قد تصل إلى أعمال إبداعية وابتكاريه .

١٠- تعاونيه – تشاركيه:

يتعاون فيها المعلم مع المتعلمين ، والمتعلمون فيما بينهم ، وكذلك القول عن تعاون سائر أعضاء المجتمع التربوي والمحلي ، والأسرة.

١١- تنوعيه – بدائليه:

تحقق أقصى المرونة في تطبيق المنهج التربوي ، بحيث تنوب خبره عن خبره أخرى ، إذ لم يكن هناك مانع من ذلك ، فضلا عن إغناء مخزون المتعلم بالأفكار والأنشطة المتنوعة والمختلفة.

١٢- تأويليه – تساؤليه – نقديه – تقويميه :

يعرفها المتعلم عن مرتباته ، وأدائه ، والمعاني التي تتولد في ذهنه ،ويتخذ من الأمور موقفا تساؤليا ، استقصائيا ، بحثيا ، ويحاول أن ينقد ما يجرى إيجابيا وسلبيا ، وصولا إلى تقويم شامل ومتكامل .

١٣- سيروراتيه – نواتجيه :

تهتم بنواتج العمل التربوي الأدائيه والإنتاجيه المتحققه في أعمال متكاملة ، كما تقدر ايشا بالغ التقدير سير العملية التي تم بواسطتها الوصول إلى النواتج ، وتعتبر اكتساب خبره سير عمليه التعلم جزءا من النواتج التربوية.

١٤- أخلاقية – تمهنيه – منفتحة:

واخيراً فإن المواقف والقيم تعد محور العمل التربوي لجميع أعضاء المجتمع التربوي، وتفسح في المجال لنمو المعلم والممارس التربوي نموا تمهينيا مستمرا على غرار نمو المتعلم ، بجميع أبعاده ، كما تبقي باب الاجتهاد التربوي مفتوحا على مصراعيه للجميع.

القيادة المستقبلية في مدرسة المستقبل :.

إن نجـــاح مدرسة المستقبل يظهر من خلال تحقيق التطلعات التربوية ومدى قدرة وكفـــاءة القـــيادة الـــتربوية فـــي ممارسة دورها الحقيقي في إدارة العمل داخل المدرسة . ونظـــرا لأهمـــية القيادة الفاعلة للعمل الإداري فقد ظهرت العديد من النظريات التي تدور حـــول الإدارة المســـتقبلية ومـــنها نظرية بيتر درتر في الإدارة المستقبلية والتي يرى فيها الاعـــتماد علـــى معايـــير مـــتعددة في قياس العمل ، كما يرى أن القيادة هي العمل الجاد والقـــائد الفـــذ هـــو الـــذي يجب أن يبحث عن الأداء والإنتاجية بتحديد الأهداف والغايات والأوليات والمعايير .(المنيف، ١٤٢٠هـــ ، ص٣٢)

كمـــا يـــرى شارلز هاندي في النظرية المستقبلية إن مؤسسات المستقبل بحاجة إلى قياديـــين لا منطقيـــن لأن القيادي اللامنطقي هو الذي يصر على جعل العالم يتكيف معه ، ولـــذا فعملية التقدم تعتمد على الإنسان اللامنطقي، لأن العصر الذي نعيشه عصر لامنطقي يتســـم بالتغيـــير المســـتمر ، والإداري الشـــجاع هو الذي يتحرك بجرأة في حياته العامة والخاصـــة، ولذا فإن مؤسسات المستقبل بحاجة إلى مزيج من الذكاء والمعلومات والأفكار ويجب أن يتسم المدير بما يلي:(الرفاعي ،١٤٢٢هـــ ، ص٥٣٤)

١- **الأنانـــية المســـؤولية:** إذ أن الذين يحسنون التعلم ويتحركون براحة تامة هم الذين يـــتولون المســـؤولية لأنفســـهم ومستقبلهم إذ أن لهم أهداف ويعرفون ماذا يريدون ويؤمنون باستطاعتهم على الوصول لما يريدون .

٢- **إعـــادة التأطـــير:** وذلك من خلال التأطير الجديد للمشاكل والأوضاع والناس على اخـــتلافهم، مـــن خلال النظر إليهم بمنظور مختلف وبإطار جيد يتيح لهم الوصول إلى حلول.

٣- **المقـــدرة الســـلبية :** وهـــي أن يقبل بالأخطاء والفشل من غير أن يدعهم يؤثرون عليه، حيث يؤمن الناجحون أن الخسارة هي دافع التقدم وليس التوقف.

واجبات قيادة المدرسة تجاه مدرسة المستقبل:

يمكـن لإدارة المدرسـة تحقـيق أهـداف مدرسة المستقبل من خلال عدة طرق ووسائل وهي كما يلي (الرؤية الكويتية لمعالم مدرسة المستقبل، ٢٠٠٠م، ص٧٦)

وجـود قـائد يتمتع بمواصفات خاصة وشروط معينه بدءا من طرق ووسائل اختـياره وانتهاء بمتابعته وتقويمه لأداء مدرسته- التخلي عن الطرق التقليدية فـي اختـيار مدير المدرسة حيث أنها تعد مجديه والبحث عن وسائل جديدة- إعطـاء إدارة المدرسـة مـزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بشـؤون وقضـايا المدرسـة- تشجيع إدارة المدرسة على الإبداع والابتكار والـتجديد ضـمن الإطـار العام للسياسة التربوية والتعليمية دون تحجيمها، ووضـعها فـي إطار مقيد لحركاتها - فصل الأعمال الإدارية عن الأعمال الفنـية لمديـر المدرسة بما لا يخل ويؤثر في حسن أداء العمل وجودته - أن تتسـلح الإدارة المدرسـية بالوعي والقدرة على تحويل أهداف العمل التعليمي إلـى نظـم وبرامج ووسائل وأساليب وأنظمة ينعكس مردودها الإيجابي على الطـلاب والمـنهج - إدخال التكنولوجيا الإدارة، والبعد عن الإدارية التقليدية واسـتخدام الأسـاليب الحديثة مثل: الميزانية المبرمجة، استخدام شبكات بنك المعلومـات والحاسـبات الآلـية عوضا عن الملفات - مشاركة المجتمع في العمل المدرسي، والإفادة من إمكانيات المجتمع المادية والبشرية والسعي لفتح أبـواب المدرسة على المجتمع وإقامة قنوات اتصال بينهما - أن تكون الإدارة المدرسـية مـتفهمة تمامـا للأهداف التربوية ومتفهمة لطبيعة وقيم المجتمع وفلسـفته، مـع نظره واعيه ومتعاونة مع القيم الإنسانية الشاملة - الاتصاف بالـنظرة العلمـية ، ورسـم سياسـة المدرسة على أساس علمي يعتمد على

الدراســة والبحث والمعلومة الموثقة فيما يخص العمل التربوي – اعتماد مبدأ التقييم والــتقويم والمراجعة للأهداف السابقة وأثر مدخلاتها على نوعية المخرجات لتصحيح المســار والارتقــاء بالعملية التربوية نحو الأفضل – تقرير مفهوم المواطنة الحقــة والاعــتزاز بــالأرض وتراثها، مستمدة من ماضيها المشرف وقودا للحاضــر والمســتقبل– تنمــية وعي الطلاب بمشكلات الواقع وقدرتهم على مواجهة متطلبات المستقبل.

المهارات القيادية المطلوبة لمدرسة المستقبل :.

يرتكــز عمــل القــيادة المدرسية على الإشراف الشامل وتطوير الواقع التربوي للمدرســة ، وتحفــيز الهيئة الإدارية والتعليمية والطلبه للعمل بكفاءة وفعالية وفق المعايير الــتربوية المعاصرة ، لتحقيق ذلك لابد من توفر مجموعة من المهارات المطلوبة في قيادة مدرسة المستقبل ، منها ما يلي(كعكي، ١٤٢٣هــ ، ص ص ١٤-١٦)

- القــدرة علــى استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية ، تهدف إلــى تصــميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين الطالب من تقويم حصيلته العلمية ، وتحتوى على أنشطة ذات درجات متفاوتة في الصعوبة.
- القــدرة علــى استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية ، تمكن الطالب المتأخر من الدراسة الذاتية.
- القــدرة علــى الاســتماع والصبر وتحمل الآخرين ، واحترام مشاعر الذيــن يعملــون معه ، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة داخل المدرسة وخارجها.

- اســتخدام الحاسـب الآلــي في تحضير الدروس ، ومراجعة تحضير كل معلم بواســطة شبكة محددة ،وإعداد المعلمين ليكونوا قادرين على استخدام الحاسب في تحضير الدروس واستلام الواجبات ، وعرض الدرس...كما يمكن استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المدرسية المختلفة.
- اســتخدام الأجهزة المتطورة التي تمكن من الإشراف الإداري المتميز . مــثل أجهــزة الاتصــال التــي تمكن من كشف أماكن متعددة في المدرســة مــن موقع وكيل المدرسة ، أجهزة الهاتف المتصلة بغرف المراقــبة ، أجهــزة الدخول والخروج من المدرسة ، بواسطة كروت ممغــنطه محــدودة ، أحدهــا للعاملين تكون بلون ومغنطه محدودة وأخــرى للطلــبة ، وأجهزة كاشفه للحريق والدخان توضع في أروق المدرسة.
- إكســاب القياديــين القدرة العلمية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشــاركة الفعلية لجميع العاملين في المدرسة والذين يتحملوا المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.
- مــتابعة إجــراءات العمل باستخدام أجهزة وأدوات متطورة تمكن من الإشراف على القوى البشرية والطلاب بسهولة ودقة ووضوح.
- القــدرة علــى تكويــن فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة، ويشارك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.
- بــناء مهارة صياغة الأسئلة التي تمنح معلومات عن تقويم الأداء بدقة ووضوح تستخدم في التغذية الإسترجاعية الرسمية وغير الرسمية.

- التركــيز على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على العمل التربوي في المدرسة ، وأن تكــون هناك مرونة في تعديل بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي .
- الأداء الفعــال بحاجــة إلــى شــبكة مرنه من الأفراد تعتبر المعلومات شريانها الأساسي في ظل رقابة تقوم على مبادئ صحيحة.
- تلقي المعلومات وتقويمها ثم استخدامها الاستخدام الأفضل.
- تحديــد المعلومات التي يمكن تد[illegible]ا بحيث لا تشكل ضررا على إدارة المدرسة.

****

ثانياً: الدراسات السابقة

١- دراسات تناولت القيادة التحويلية.

٢- دراسات تناولت القيادة والتغيير.

٣- دراسات تناولت السلوك القيادي.

٤- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد :

يتـــناول هـــذا الجزء الدراسات التي تمثل الأطر النظرية لما وصل إليه الإنسان من تقـــدم في مجال العلوم والمعرفة حيث يظهر أنه قد تم تحقيق كم هائل في شتى المجالات. وقـــد أخذ هذا التطور في السنوات الأخيرة يخطو خطوات واسعة جداً وأصبح العالم كقرية صغيرة .

ومـــن هـــنا تظهـــر أهمية هذا الجزء والذي يعرض الدراسات السابقة التي تناولت أبعـــاد الدراسة الحالية ، بناءً على المقولة التي تعبر عن أهمية أن يبدأ الباحث حيث انتهى الآخـــرون ، كمـــا أن هـــذه الدراسات تسهم في توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراســـة والدراسات السابقة ، فهي تمثل المنطلقات الأساسية للبحث والدراسة ، ومن أجل الإفـــادة مـــنها في التعرف علي المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة الحالية والإلمام بكافة عناصره وأبعاده .

وتنقسم الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية إلي ثلاثة أقسام :

- دراسات تناولت القيادة التحويلية .
- دراسات تناولت القيادة والتغيير .
- دراسات تناولت السلوك القيادي .

أولاً : دراسات تناولت القيادة التحويلية :

- **دراسة العامري (٢٠٠٢م) بعنوان "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية "**

هدفت الدراسة إلى:

١- التعرف علي مستوي السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية .

٢- الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة .

٣- بيان العلاقة بين العوامل الشخصية والسلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادهما المختلفة .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- ان السلوك القيادي التحويلي الذي نقل كثيراً من المنظمات في مختلف أنحاء العالم إلي التفوق والنجاح ، وأصبح مطلباً أساسياً لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز لا يتوافر في الأجهزة الحكومية المستقصاة بالدرجة المرضية لأفراد هذه المنظمات مما يتطلب إدراك حقيقة تدني مستوي السلوك القيادي التحويلي ، والعمل علي تعزيزه وإذكائه بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية .

٢- أن هناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

١- إن تأصيل السلوك القيادي التحويلي عند المديرين ليس فقط في المستويات الإدارية العليا وإنما في مختلف المستويات الإدارية ، من شأنه العمل على تسريع حركة التغيير ، والتكيف مع المستجدات العالمية وحفز المواطنين ودفعهم إلى تحقيق أهداف منظماتهم بفعالية وكفاءة .

٢- إن عقد دورات تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوك القيادة التحويلية من شأنه الإسهام في تحقيق سرعة إنتشار هذه المفاهيم المهمة في مختلف المنظمات ، مما قد يترتب عليه تحسين أدائها، والتمشي مع تحديات العصر .

٣- إن دراسة العوامل المؤثرة في السلوك القيادي التحويلي قد تكشف عن أسباب تمتع الموظفين أو عدم تمتعهم به ، ومن ثم تسهيل عملية التعامل مع محددات هذه الأنماط من السلوك .

- **دراسة الغامدي (١٤٣١هـ) بعنوان "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية".**

وقد هدف في دراسته تلك إلى الآتي:-

١- التعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقاً للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليوا.

٢- التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة ما يلي:

١- أن القـيادات الأكاديمـيـة في الجامعات السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجه متوسطة.

٢- أن القـيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

١- الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية لتولي المناصب القيادية من خلال معرفة خصائصهم وقدراتهم ومهاراتهم.

٢- العمل على إعداد الكوادر القيادية في الجامعات وتأهيلهم تأهيلاً عالياً.

- **دراسة الهلالي (٢٠٠١م) بعنوان "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية"**

حيث تهدف الدراسة إلي :

١- توضيح المقصود بمصطلح القيادة التحويلية .

٢- توضـيح أنماط القيادة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية .

٣- توضـيح إدراكـات العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس للرغبة في بذل مزيد من الجهد وفعالية القيادة والرضا عنها .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- أن عمـداء الكليات كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية وأن إدراكاتهم في معظم الأحـيان تشير إلي أنهم يتصرفون بطرق تسعى إلي نقل وتحويل بيئات العمل للتوفيق بين المثل والطموحات والأهداف الخاصة بهم وبأتباعهم .

٢- أن سبل العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في تحقيق ذلك كانت سلوكيات القيادة التحويلية التي تتمركز حول الاستثارة العقلية التي تركز علي مساعدة الآخرين في إعادة دراسة الافتراضات الحساسة التي تتعلق بعملهم وتقييم إسهاماتهم وتشجيع الحلول الابتكارية للمشكلات ورفض النقد العلني .

٣- أن العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الذين تمثلهم الدراسة كانوا ديمقراطيين من حيث نمط القيادة الذي يتبعونه في المواقف التي تتطلب قرارات حساسة انطلاقاً من قناعة مؤداها أن إحدى المسؤوليات الرئيسة التي تقع علي عاتقهم تتمركز في تنمية الهيئة العاملة معهم في الكلية .

٤- أن رؤساء الأقسام العلمية الذين شملتهم كانوا تحويليين اكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادية وكان السلوك التحويلي الذي استفادوا منه بدرجة كبيرة هو" الدافعية المستوحاة "، وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه عديد من الباحثين المعاصرين من أن المعلمين الذين يمتلكون القدرة علي الاستيحاء يكونون أكثر استعدادا للتعلم .

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

١- إجراء مقارنات بين أنماط القيادة في الأقسام العلمية المختلفة بمؤسسات التعليم الجامعي لتحديد مستويات الإنسجام في الرؤى والأهداف التنظيمية المشتركة والعمل على تطوير هذا الانسجام في ظل نظريات القيادة الحديثة .

٢- تصميم برنامج لتنمية القيادة في مؤسسات التعليم الجامعي بحيث يتضمن منهجاً تكنولوجياً يأخذ في الإعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية .

- **دراسة زايد (١٩٩٩م) بعنوان " تحليل تأثير نمط القيادة في تنمية العاملين"**

وتهدف الدراسة إلي :

دراسة أثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في تنمية العاملين .

ومـــن أهم النتائج التي تم التوصل إليها : أشارت نتائج الدراسة إلي وجود ارتباط معـــنوي موجـــب بيـــن نمط القيادة التحويلية وبين كل من الانتماء المعياري والعاطفي ، والقدرة علي تطوير طرق العمل ، والرضا الوظيفي للعاملين .

أمـــا نمـــط القيادة التبادلية فقد كان له ارتباط معنوي موجب مع إنتماء الاستمرارية والقدرة علي تطوير طرق العمل .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

إلـــى توجـــيه جهود التنمية الإدارية إلى تدعيم القدرات التحويلية للقيادة الإدارية من خـــلال بـــرامج التدريـــب والتنمية ، لأن القيادة التحويلية هي القادرة على إحداث تغيرات جذرية وإيجاد نظم جديدة .

- **دراسة كريكلو(Chirichello, 1999) بعنوان "تعزيز القدرة على التغيير : القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ".**

حيث هدفت تلك الدراسة إلى:-

١- تحلـــيل أنماط القيادة المفضلة للمديرين والتعرف عليها في المدارس الابتدائية الناجحة في نيوجرسي

٢- دراســة العلاقات الناشئة بين أنماط القيادة المفضلة من المديرين وخصائص القيادة التحويلية .

٣- دراســة العلاقــات فــيما بيــن أنماط القيادة المفضلة للمديرين في المدارس الابتدائــية الــناجحة ، ومدى إدراكات المعلمين بالنسبة للأجواء التي تعيشها المؤسسات في تلك المدارس .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

١- أظهــرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة بين أنماط القيادة المفضلة للمديرين والقيادة التحويلية .

٢- أنــه كــان لــدى النمط القيادي لكل مدير اتجاه لعرض العديد من خصائص القيادة التحويلية.

٣- أن هــنالك بعض العلاقات بين النمط القيادي المفضل لكل مدير وادراكات المعلمين للأجواء السائدة في المؤسسات التعليمية .

٤- أن كل مدير مدرسة يفضل نمطاً قيادياً معيناً يتسم بعامل التحويلية

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

١- أنــه ينبغي علي الإدارات التعليمية أن تتعرف علي الذين يديرون المدارس ولديهم القــدرة علــي دعــم وتعزيــز الخصائص القيادية ونمذجة سلوكيات وأفعال القادة التحوليين .

٢- إن قــادة الكلــيات والجامعــات يمكن أن تأخذ في الاعتبار عملية مراجعة محتوى برامج إعداد مديري المدارس

- **دراسة جاكسون (Jackson,. 1999) بعنوان "القيادة التحويلية والتعاملية في ثلاث مؤسسات للتعليم العالي: "دراسة تطبيقيه لاستبيان عوامل القيادة المتعددة لباس وافوليو".**

حيث هدفت تلك الدراسة:-

إلى التحقق من مدى ممارسة العمداء والمدراء والتنفيذيين للقيادة التحويلية والتعاملية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

وضوح ممارسة العمداء والمدراء التنفيذيين لسلوك القيادة التحويلية أكثر من سلوك القيادة التعاملية.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

بإجراء دراسات أخرى لاختبار الأساليب القيادية للقادة في أكثر من مستوى إداري في مؤسسات التعليم العالي.

- **دراسة راميل (Rammel, 1999) بعنوان "هل مديروا التعليم الذين حققوا أعلى المستويات لمعايير أوهايو للأداء توصي قيادتهم بأنها تحويلية أكثر).**

وقد هدفت تلك الدراسة إلي :

إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي لمديري التعليم في ولاية أوهايو والأداء الأكاديمي للطلاب في المقاطعة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

١- أن مديري المناطق الذين أحرزوا في قمة ٢٠% من مجموعات المناطق وصفوا أنفسهم كممارسين لسلوكيات تحويلية أكثر من مديري المناطق في أدنى ٢٠% بين المجموعات.

٢- أن هــؤلاء المديرين يقومون بإشراك الآخرين في التخطيط من أجل المساعدة في أخذ القرارات الخاصة.

أن هــناك علاقــة مــا بيــن سلوكيات قيادة سلطة ذاتياً بنوعية للمديرين والأداء الأكاديمي للطلاب.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

أن الــبرامج الإعداديـــة للمديريـــن تحـــتاج لكي تدرس وتراجع لكي تسهل القيادة التحويلية باتجاهاتها وسلوكياتها .

- **دراسة نايلز (Niles , 1997) بعنوان " دراسة مقارنة للسلوك القيادي في الجامعات تأسيساً علي خصائص السلوك القيادي للقادة وميولهم الكارزمية "**

حيث هدفت الدراسة إلي :

اختبار الفعالية المدركة من قبل المرؤوسين لدى القيادات الوسطى في التعليم العالي استناداً علي خصائص السلوك القيادي للقادة وميولهم الكارزمية .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- أن معظم القيادات الوسطى الناجحة كانوا أولئك الذين أظهروا سلوك القيادة التحويلية بفاعلية ، وأولئك الذين تميزوا اجتماعياً كقيادات ملهمة ، وبصفة أكثر تحديداً تلك القيادات التي تعمل علي تطبيق الخصائص التحويلية للإلهام والإهتمام بالفرد .

٢- أن القادة الفعاليين يكونون متفائلون حول المستقبل ، ولديهم علاقة عنل متينة مع رؤسائهم ، وعلي نحو أهم هم قادرون علي إيجاد رؤية للمستقبل ، وإيصالها للآخرين .

٣- أن القادة الفعالين يعرفون جيداً مهارتهم القيادية، واستعداداتهم، وهم اجتماعياً ملهمين، ولذلك هم يهتمون بالتابعين، ويعملون علي تحسين أداء أفرادهم، ووحداتهم الإدارية .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

أنــه على القيادات بمختلف مستوياتها تطبيق خصائص القيادة التحويلية حتى يكونوا قادة فعاليين يعملون على تحسين أداء أفرادهم ووحداتهم الإدارية .

- **دراسة افوليو** (Avolio, 1994) **بعنوان "بعض المظاهر السابقة للقيادة التحويلية".**

وقد هدفت الدراسة إلي :

معــرفة تطــور القــيادة التحويلــية وذلك بربط أحداث الحياة والخبرات التجريبية لتقديرات القيادة المعطاة لمجموعة مختلفة من قادة المجتمعات.

وقــد أشــارت نتائج الدراسة: إلى أنه كانت هناك بعض تجارب مبكرة للمياه والتي اتصلت بالمدركات الحسيه النفسية والتابعة للقيادة التحويلية.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

ان أحداث الحياة الطبيعية و التدريب الحي للقادة يجب أن يدرك بالكامل للتحديد الآقصى للتجارب المتطوره والتي تضع القادة حينها في البرامج التدريبية .

- **دراسة فـون** (Fougha, 1991) **بعنوان "القيادة التحويلية في الكلية المسيحية الصغيرة).**

تهدف الدراسة إلي :

تطويــر فهــم نوعــي أكــثر للقــيادة التحويلية بملاحظة الأنشطة لهؤلاء المحققين لمسؤوليات القيادة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

١- أن القـــادة التحويليين يستخدمون إدارة رمزية في لغتهم وتصرفاتهم لكي يحركوا الناس تجاه رؤية نموذجيه.

٢- أن القادة التحويلين يدركون أنهم عملاء للتغيير.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

١- أن القائد الذي ينشد أن يكون تحويلياً يجب أن يحضر للرسالة والرؤية، الرموز، الأفراد، التغيير.

٢- أن يكونوا مدركين بأهمية تقدير استعدادية التابعيين للتغيير والحاجة لتجميع معلومات في تقديم التغيير .

مما سبق ترى الباحثة أن الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية أجمعت على الآتي:

١- أن السلوك القيادي التحويلي مطلباً أساسي لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز .

٢- القيادة التحويلية هي القيادة المفضلة لدى الكثير من المديرين .

٣- أن القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية يتمتعون بخصائص القائد التحويلي

٤- يمكن ممارسة القيادة التحويلية في جميع المستويات الإدارية .

٥- تعمل القيادة التحويلية على مشاركة الآخرين في التخطيط واتخاذ القرارات.

٦- أن ممارسة سلوك القيادة التحويلية يساهم في نجاح القيادات في الجامعات.

٧- أن القادة التحويليون يدركون أنهم عملاء للتغيير .

ثانياً : دراسات تناولت القيادة والتغيير

- **دراسة كيس (Case , 1997) بعنوان " أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية "**

تهدف الدراسة إلي :

توضيح كيف أن السلوك القيادي لأحد مديري المقاطعات التعليمية ساهم في تسهيل عملية التغيير في مدارس المقاطعة ،

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

أن هناك خمسة أمور أخذها ذلك المدير في الاعتبار لإحداث التغيير هي:

١- التفكير المنظم .

٢- البراعة الشخصية للمدير .

٣- بناء نماذج عقلانية .

٤- بناء رؤى مشتركة .

٥- بث روح الفريق بين المشاركين في العملية التعليمية .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

أن علـــى مديري المدارس أن يأخذوا في الإعتبار الخصائص القيادية التي تساعدهم على إحداث التغيير بصورة فعالة .

- **دراسة جودد (Judd, 1997)بعنوان: ((التأثيرات السلبية والإيجابية على التغيير التعليمي: وجهات نظر المديرين والنظار والمعلمين في الولايات الجنوبية الغربية)).**

قدمت هذه الدراسة لجامعة ألاباما بالولايات المتحدة الأمريكية ،وتهتم هذه الدراسة بالتعرف على وجهات نظر وملاحظات أفراد المدرسة في(١١) ولاية جنوبية في الأقاليم التي تتلقى المعونة من الرابطة الجنوبية للكليات والمدارس، كان فتح هذه الدراسة تحديد ما إذا كان هناك اختلافات ملحوظة في وجهات نظر المديرين والنظار والمعلمين. كما بحث التأثير السلبي والإيجابي لعوامل معينة ترتبط بتغيير المدرسة.

وقد أشارت نتائج تلك الدراسة: إلى أن المعلمين لاحظوا أن للأعمال والإدارات الإدارية تأثيرا كبيرا على تشجيع وحفز أو رفض وإبطال التغيير الناجح أكثر مما أبداه المديرون والنظار من ملاحظات في هذا الشأن. كما أشارت النتائج أيضا إلى أن المعلمين ذوي الخبرات التعليمية الأكاديمية المتخصصة قد قرروا الملاحظة السابقة نفسها أكثر من المديرين والنظار.

وتري الهيئة الإدارية للمدرسة أن أكثر العوامل الإيجابية تأثيرا هي تحقيق درجة عالية من الاتصال، تشجع الفرد على المشاركة، والرؤية الخاصة للإداري،والأداء الإداري المتناسق والمتماسك.في حين أن أكثر العوامل السلبية تأثيرا ،كان الضعف في الاتصال، وعدم تشجيع الفرد على المشاركة، والأداء الإداري غير المنسجم، والفشل في الاستعداد لتقبل التغيير.

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

أن هناك العديد من العوامل التي ثبت أنها تؤثر في نجاح أو فشل التغيير في ميدان الأعمال، والوعي بتأثير الإدارات والأعمال الإدارية على العاملين بالمدرسة هو

أمر جوهري للقيادة الفعالة.

- **دراسة هاشم،(١٩٩٦م) بعنوان :((القدوة في الإسلام كمنهج للتغيير)).**

وتتمثل تلك الدراسة في ورقة عمل قدمت للمؤتمر السنوي السادس لشركة وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري بمصر، والمعنون ((الإدارة في ظلال التغيير))، وهو المؤتمر السادس من سلسلة مؤتمرات ((استراتيجيات التغيير)) منذ عام ١٩٩١م، وحتى عام ١٩٩٦ .

وتعـرض تلـك الدراسة بعض قضايا التغيير والتطوير من خلال مفهوم القدوة في الإسـلام،ومن أجـل تحقـيق ذلـك ،تقدم تلك الدراسة مجموعة سمات للقائد في الإسلام، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

أ - مشاركة القائد بنفسه مع العاملين جنبا إلى جنب في العمل والتغيير.

ب- توزيـع العمـل والمسـئوليات لضـمان إيجـاد الصف الثاني من الإداريين القادرين علي التغيير ومتابعة أحداثه أيضا.

ج - تفويـض السـلطات لإتاحة الفرصة للمشاركين في التنظيم الإداري والعمل بمرونة وحرية كافيين.

د - المحافظـة على أواصر المودة والتواصل بين المنظمة أو المؤسسة والعاملين وبين العاملين بعضهم مع بعض.

وتجـدر الإشـارة هنا أن تلك الدراسة قدمت العديد من المهارات والسمات اللازمة للقـائد الإداري في التغيير، حيث تتفق مع الفكر الإداري المعاصر من مفاهيم: المشاركة تفويـض السلطات ،والتخصصات ،والمسئوليات بين الفنيين والإداريين (من يملكون سلطة

اتخـــاذ القـــرار) ،وأخـــيرا أهمية العلاقات الإنسانية ،وهي من أهم العوامل التي تسهم في إحداث التغيير، وقبول أفراد التنظيم له، والتغلب علي مقاومتهم للتغيير والتطوير.

- **دراسـة منصـور، (١٩٩٥م) بعـنوان: ((إدارة التغيـير اسـتراتيجية مقـترحة لتطوير إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية)).**

حيث هدفت الدراسة إلي :

الـتعرف علـي استراتيجيات التغيير وكيفية تنفيذ التغيير التربوي في أرض الواقع مـن خـلال التركـيز علـي الجوانب الإنسانية،ومدى تأثيرها على إدارة التغيير التربوي والمهارات اللازمة لعمليات التغيير.

واسـتخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف عمليات إدارة التغيير الـتربوي، فـي الـنظم التعليمية بالمملكة..وبناء علي المنهجية السابقة سارت الدراسة في الخطوات التالية:

أ – واقع الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية..

ب– دارة التغيير التربوي نموذجا لتطوير الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية.

ج– عمليات إدارة التغيير.

وعرضت الدراسة النتائج التي توصلت إليها في صيغة متبناه عن ((الإدارة الاستراتيجية للتغيير)) وطالبت بمراجعة شاملة حتى يتسنى للإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية أن تأخذ بإدارة التغير ،واستشراف المستقبل،وتكون قادرة علي التغيير وقيادته، وليس مجرد الاستجابة الروتينية التقليدية لدواعي التغيير

- **دراسة بروان (Brown , 1992) بعنولن " القيادة للتغيير في المدرسة الإبتدائية "**

تهدف تلك الدراسة إلي :

بحث العلاقات بين المدير والموظفين في مدرسة تميزت بقدرتها علي التعامل بنجاح مع التغيير .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- أن المدرسة موضوع الدراسة تملك ثقافة تعاونية مع توفر الرغبة في التحسين المستمر .

٢- أن القيادة مؤهلة ، والقرارات تتخذ بالمشاركة .

٣- أن المشاركة في اتخاذ القرار كانت تجربة إيجابية لموظفي المدرسة مما ساهم في نجاح التغيير .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

إن توفر الرغبة لدى المديرين في التحسين المستمر ، ومشاركتهم لموظفيهم في اتخاذ القرارات من العوامل المساعدة لإنجاح التغيير في أي منظمة تعليمية .

مما سبق ترى الباحثة أن الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير أجمعت على الآتي:

١- التفكير المنظم ، بث الروح الفريق بين المشاركين في العملية التعليمية من الأمور التي تعمل على نجاح التغيير .

٢- أن تحقيق درجة عالية من الاتصال وتشجيع الفرد على المشاركة من العوامل الإيجابية لنجاح التغيير وتقبله .

٣- أهمية المشاركة الفعالة من قبل أعضاء المنظمة في تخطيط التغيير

ثالثاً : دراسات تناولت السلوك القيادي

- **دراسة الشمري (١٤٢٣هـ) بعنوان " نماذج مختارة للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض "**

وتهدف الدراسة إلي :

١- الوقوف علي جوانب فعالية مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض .

٢- وصف وتحليل عوامل الفعالية لدى المديرين .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- أن هناك اختلاف بين حالات الدراسة من حيث فعاليتها لكل جانب من جوانب الفعالية وهي (الجانب الإداري ، الجانب الفني ، الجانب الإنساني ، الجانب الإجتماعي) .

٢- أن أسباب فعالية مديري المدارس هي مايلي:

أ- أسباب تتعلق بشخصية مدير المدرسة وهي :

١) اهتمام مدير المدرسة وحرصه علي تطوير قدراته.

٢) حب مدير المدرسة للقيادة والعمل منذ الصغر وإخلاصه لله سبحانه وتعالي ثم لخدمة منسوبي المدرسة.

٣) لخبرة مدير المدرسة وإلمامه الكبير بالأنظمة التعليمية دور كبير في تحقيق المدرسة لأهدافها وبالتالي تميزه كقائد تربوي وفعال .

ب- أسباب تتعلق بأداء مدير المدرسة للجانب الإداري وهي :

١) التركـيز علـي الإهـتمام بالجانب الإداري والعمل علي تنظيم المدرسة للمناشط المختلفة .

٢) المرونة في العمل ، واستخدام روح النظام عند تنفيذه للأنظمة .

٣) اسـتخدام مـبدأ الـثواب من خلال إسداء الشكر والتقدير للمتميزين والعمل بروح الفريق بين أعضاء المدرسة .

٤) تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين .

٥) معالجة المشكلات داخل المدرسة واستخدام الحكمة والهدوء في مواجهتها .

٦) استخدام مبدأ الشورى عند اتخاذه للقرارات .

٧) التخطيط المستقبلي الفعال لكل ما يخدم العملية التعليمية بالمدرسة .

٨) استقطاب مدير المدرسة لعدد من الكفاءات التربوية .

٩) الاستفادة من المعلمين الفعالين وذوي الخبرة ولإعطائهم الصلاحيات المناسبة .

ج- أسباب تتعلق بأداء مدير المدرسة للجانب الفني وهي :

١) الاهتمام الكبير بالجانب الفني والعمل علي تنظيم المدرسة للمناشط المختلفة .

٢) الاهتمام الشديد بمتابعة طلاب المدرسة سلوكياً وتعليمياً .

٣) تفعيل مدير المدرسة لدوره كمشرف مقيم .

د- أسباب تتعلق بأداء مدير المدرسة للجانب الإنساني وهي :

١) تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل .

٢) عـدم وجـود صراعات داخل المدرسة خاصة أن مدير المدرسة لا يتخذ أي قرار حول أي ملاحظة سلبية عن أي معلم تنقل له إلا بعد التحقق منها ودراستها

٣) علاقات مدير المدرسة المتميزة مع العاملين بالمدرسة .

٥- أسباب تتعلق بأداء مدير المدرسة للجانب الإجتماعي وهي :

١) الاهتمام الشديد بخدمة المجتمع المحلي .

٢) المسـتوي التعليمـي المـرتفع لمعظـم أولـياء أمور الطلاب وتعاونهم مع إدارة المدرسة.

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

٤- وضـع معايـير محـددة لاختـيار مديري المدارس ووكلائها من المعلمين الذين يتصفون بالفعالية وحب العمل .

٥- ضـرورة اهتمام مديري المدارس بالجانبين الفني والإجتماعي حتى لايطغى جانب من جوانب عمل مدير المدرسة على الجوانب الآخرى .

٦- ضـرورة الإهـتمام الكبـير مـن قبل مديري المدارس بكل من العمل والعاملين بالمدرسة وعدم تفضيل أحدهما على الآخر .

- **دراسة الجرب (١٤٣١هـ) بعنوان "الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلي العمل من وجهة نظر المعلمين "**

تهدف الدراسة إلي:

الـتعرف علي الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير التعليمية .

التعرف علي مستوي دافعية المعلمين إلي العمل في تلك المدارس .

معـــرفة العلاقة بين النمط الإداري لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين إلي العمل بتلك المدارس .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- أن الـــنمط الإداري الديمقراطـــي هـــو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير التعليمية ، ويليه النمط الترسلي .

٢- أن مستوي الدافعية لدى المعلمين للعمل عالية في المدارس الثانوية .

٣- أنـــه توجد علاقة إيجابية بين النمط الإداري الديمقراطي وكل من أبعاد الدافعية إلي العمل وبينه وبين الدافعية إلي العمل ككل .

٤- أنـــه توجـــد علاقـــة سلبية بين النمط الإداري الأتوقراطي والنمط الإداري الترسلي وكل من أبعاد الدافعية إلي العمل وبينه وبين الدافعية إلي العمل ككل .

- **دراسة الغامدي (١٤٢٠ هـ) بعنوان " السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين "**

تهدف الدراسة إلي :

١- الـــتعرف علـــي طبـــيعة السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية .

٢- الـــتعرف علـــي مســـتوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية .

٣- الـــتعرف ما إذا كانت هناك علاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية والروح المعنوية للمعلمين العاملين بها .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل غليها :

١- أن مديـري المـدارس الـثانوية في منطقة الباحة التعليمية يمارسون في سلوكهم القـيادي لمدارسهم كل البعدين الذين يتضمنها السلوك القيادي وهما البعد الذي يهتم بالعمل (البعد الوظيفي) والبعد الذي يهتم بالعاملين (البعد الإنساني)

٢- ارتفـاع مسـتوى الـروح المعنوية لدي المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة الـباحة التعليمـية تجـاه المؤسسة التعليمية ويقل هذا المستوى تجاه الإدارة وتجاه المعلمين أنفسهم .

٣- هـناك علاقـة إيجابية بين بعد السلوك القيادي الذي يهتم بالعمل (البعد الوظيفي) والـبعد الـذي يهـتم بالعامليـن (البعد الإنساني) والروح المعنوية للمعلمين تجاه المؤسسة التعليمية وتجاه الإدارة وتجاه المعلمين أنفسهم .

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها :

١- زيـادة الإهـتمام بـإعداد وتنمية القيادات الإدارية التربوية وتدريبهم علي ممارسة السلوك القيادي ببعديه (الوظيفي ، والإنساني) .

٢- وضع تنظيمات جيدة لاختيار مديري المدارس ووكلائها ، تقوم على أساس الكفـاءة والعدالـة في الاختيار وتوفير الحوافز وإعطاءه الصلاحيات التي تمكن مديري المدارس من تأدية عملهم بكفاءة أكثر .

٣- حـث مديـري المدارس علي تحقيق التوازن في أسلوبهم القيادي لمدارسهم وتفويـض بعـض السـلطات والصلاحيات للمعلمين حتى ترتفع معنوياتهم تجاه المؤسسة التعليمية والإدارة والمعلمين .

٤- المشاركة العلمية للمعلمين في اتخاذ القرارات وفي كل ما يتعلق بهم .

٥- تشـجيع العمـل الجماعـي ودعـم روح التفاهم والتعاون وإنماء الشعور بالانتماء للمدرسة .

- **دراسة الحارثي (١٤١٩هـ - ١٤٢٠هـ) بعنوان "اسهام برنامج دورات مديري المدارس في تغيير السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف"**

وتهدف الدراسة إلي :

١- الـتعرف علي إسهام الدورات التدريبية في تغيير السلوك القيادي من وجهة نظـر المعلمين العاملين مع مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف فيما يتعلق بالبعدين الوظيفي والإنساني

٢- الـتعرف علي اختلاف السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف بمتغيرات العمر والخبرة والمؤهل العلمي .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

قلـة مساهمة برنامج دورات مديري المدارس المتوسطة والثانوية في تغيير السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف .

لاتوجـد فـروق ذات دلالـة احصـائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية باختلاف متغير العمر والخبرة .

وجـود فـروق ذات دلالـة احصـائية باختلاف متغير المؤهل في البعد الإنساني للمؤهلات : بكالوريوس تربوي وبكالوريوس غير تربوي .

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

زيادة مدة الدورة وتزويد المديرين بالكتب والنشرات في مجال عملهم .

- **دراسة القاسم (١٤١٩هـ) بعنوان "دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض"**

تهدف الدراسة إلي :

١- التعرف علي واقع مساهمة مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنياً .

٢- التعرف علي الدور الذي يجب أن يقوم به مدير المدرسة الثانوية التنمية كفاءة المعلمين مهنياً .

٣- تحديد الصعوبات التي تعيق مدير المدرسة الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنياً.

وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٧٨ معلماً ، ٤٩ مديراً ، ٦٠ مشرفاً تربوياً

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- يرى جميع أفراد الدراسة من معلمين ومديرين ومشرفين تربويين أن مدير المدرسة الثانوية يسهم بدرجة متوسطة في تنمية ٤٣ كفاءة من كفاءات المعلمين مهنياً وأعلي هذه الكفاءات إسهاماً من قبل مدير المدرسة هي علي التوالي :

يقوم المدير بالزيارات الصفية المنظمة لتقويم عمل المعلمين والوقوف علي أدائه ، وقدرته التدريسية ، ويتابع المدير نشاط المعلمين في تصحيح الإعمال التحريرية وتقويمها ، ويشجع المدير المعلمين علي مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب ، كما يشجع

المديـر المعلميـن علـي بـث روح المنافسة البناءة بين الطلاب في التفوق الدراسي ، ويسـعى المديـر إلي رفع الروح المعنوية لدى المعلم ، ويسعى إلي تشجيع المعلمين علي اسـتخدام الوسائل التعليمية في التدريس ، ويعمل المدير علي تقوية روح التعاون والتنسيق بين المعلمين كما يقوم المدير بإطلاع المعلمين علي اللوائح المنظمة للعمل في المدرسة .

٢- يـرى جميـع أفـراد الدراسـة مـن معلمين ومديرين ومشرفين تربوين ان مدير المدرسـة يسـهم بدرجـة متدنـية في تطوير كفاءات المعلمين مهنياً وخاصة في اسـتخدام الحوافز المادية للمعلم المتميز في أدائه بهدف التشجيع والتحفيز للآخرين، وتنظـيم التوضيحية وتزويد المعلم بمصادر المادة العلمية التي يستفيد منها في نموه المهنـي ، وتشـجيع المعلم لزيارة المدارس الآخرى للاستفادة من تجاربها وتبادل الزيارات الصفية بين المعلمين .

وقد اوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها :

ضـرورة الإهـتمام باختـيار مدير المدرسة الثانوية والأخذ في الاعتبار الخبرة التدريسية والإدارية والفنية حتى يتمكن من تحسين الكفاءة المهنية لدى المعلمين .

- **دراسة الثبيتـي (١٤١٨هـ-١٤١٩هـ) بعنـوان "الصفات القـيادية المتـوفرة فـي مدير المدرسة الثانـوية الناجح من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانـوية "**

تهدف الدراسة إلي:

تحديـد الصـفات القيادية المتوفرة فعلاً في مدير المدرسة الثانوية الناجح بمدارس مدينة الطائف التعليمية للبنين .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

اولاً : نـتائج الدراسـة فيما يتعلق بالبعد الأول / الصفات العلمية والتدريبية المتوفرة في مديري المدارس الثانوية الناجحة .

١- أن المؤهـلات العلمـية لمديري المدارس الثانوية الناجحة لاتقل عن مؤهل البكالوريوس مع الإعداد التربوي .

٢- أن أغلبـية مديـري المـدارس الثانوية الناجحة تزيد خبرتهم عن (١٠) سنوات في مجال الإدارة المدرسية .

٣- ممـا يمـيز مديري المدارس الثانوية الناجحة ، موضع الدراسة ، حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات التربوية .

ثانـياً : نتائج الدراسة فيما يتعلق بالبعد الثاني (السمات الشخصية المتوفرة في مديري المدارس الثانوية المميزة) .

أظهـرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية الناجحة في مدينة الطائف أنهم من ذوي السمات الشخصية الجيدة .

وكـان من أبرز السمات الشخصية التي يتسم بها مديرو المدارس الثانوية الناجحون في مدينة الطائف ما يلي :

(١) حـب العمـل (٢) اسـتقامة السـلوك (٣) النضـج العقلي (٤) الثقة بالنفس (٥) الإستعداد لتحمل المسئولية (٦) قدرة الدافعية للنجاح (٧) القدرة على الإقناع .

ثالـثاً : نـتائج الدراسـة فيما يتعلق بالبعد الثالث ، الصفات الفنية القيادية المتوفرة في مديري المدارس الثانوية المميزة .

فقــد أظهــرت الدراســة أن مديــري المدارس الثانوية الناجحة في مدينة الطائف يتصفون بصفات قيادية ذات علاقة بنجاح مديري المدارس الثانوية ، وكان من أبرز هذه الصفات ما يلي :

(أ) فيما يتعلق بالطالب :

أن مديــري المــدارس الثانوية المتميزة يهتمون دائماً بتكوين تصور عن الطالب الجــيد،العمل علي تحويل تصور المدرسين عن الطالب الجيد إلي واقع،العمل علي الربط بين النظرية والتطبيق في نظرته إلي الطالب الجيد

(ب) فيما يتعلق بأساليب التعلم :

مــتابعة كل جديد في طرق التعلم، تشجيع الطلاب علي تحمل مسؤولية التحمل، العمل علي تهيئة التعلم الرسمي وغير الرسمي .

(ج) فيما يتعلق بالمعلمين :

العمــل علي تطوير أعضاء هيئة التدريس ، تهيئة مناخ يساعد علي تحقيق الــزمالة الجــيدة بيــن المعلميــن، تشجيع المعلمين علي التطوير المستمر لقدراتهــم، مســاعدة المعلميــن علــي تطبيق النظريات التربوية ، مشاركة المعلمين في تطوير وسائل تقويم الطالب .

(د) فيما يتعلق بالأهداف التعليمية :

العمــل على التزام المعلمين بتنفيذ الأهداف التعليمية، تحديد أهداف تتناسب مــع تصوره عن الطالب الجيد ،الربط بين الأهداف التعليمية وعملية تطوير المعلمين.

(هــ) فيما يتعلق بالثقافة التربوية.

إعطاء فرصة للحوار بين المربين حول أساليب التعلم المناسبة .

وقد أوصى الباحث في تلك الدراسة:

إعـداد المديريـن الناجحين وتنمية سماتهم وصفاتهم القيادية على ضوء صفات المدير الناجح .

- **دراسة السادة (١٤١٨) بعنوان ((دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين))**

وقد هدفت الدراسة إلى :

* الـتعرف إلى أراء مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في دورهم كمطورين مهنيين لمعلميهم.

* الـتعرف إلـى الممارسـات التي يؤديها المديرون والمديرات لتحقيق النمو المهني لمعلميهم، وتحسين الأداء المدرسي لتحقيق فاعليته.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

موافقـة المديرين وتقبلهم لأداء دورهم بالتطوير المهني لمعلميهم عالية ،حيث تمت موافقـتهم علـى هذه الأدوار بنسبة ٩٠ %،بينما كانت لستجابتهم لأدائهم لهذه الأدوار ٦٤ %، كمـا أظهـرت النـتائج اتفـاق الآراء بين المدرين الذكور والإناث العاملين في المدارس الابتدائـية والإعداديـة والأكثر خبرة ، والأقل خبرة على أدائهم لأدوارهم في تطوير النمو المهني لمعلميهم.

- **دراسة هجان (١٤١٧هـ) بعنوان "واقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية كما يراه رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاؤها "**

حيث هدفت دراسته تلك إلى:-

١- معرفة واقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية ، وذلك من خلال معرفة رؤية رؤساء الأقسام الأكاديمية ورؤية أعضاء هذه الأقسام لواقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام .

٢- تحديد ما إذا كانت رؤية أعضاء الأقسام لواقع السلوك القيادي لرؤساء الأقسام تختلف عن مثيلاتها لدى رؤساء الأقسام .

٣- تحديد ما إذا كانت رؤية رؤساء الأقسام لواقع سلوكهم القيادي تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المرتبة الأكاديمية ، القسم الأكاديمي ، سنوات الخبرة التدريسية في كليات المعلمين ، الخبرة العملية في رئاسة القسم ، والكليات التي يعملون بها) .

٤- تحديد ما إذا كانت رؤية أعضاء الأقسام لواقع السلوك القيادي لرؤسائها تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المرتبة الأكاديمية ، القسم الأكاديمي ، سنوات الخبرة التدريسية في كليات المعلمين ، الخبرة العملية في رئاسة القسم ، والكليات التي يعملون بها) .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

١- إن رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية يمارسون السلوك القيادي ببعديه الوظيفي والإنساني .

٢- إن هـــناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء الأقسام الأكاديمية للسلوك القيادي لرؤساء الأقسام ، ورؤية رؤساء الأقسام لسلوكهم القيادي .

٣- إن هـــناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤية عينة الدراسة من رؤساء الأكاديمية للـــبعد الإنســـاني فـــي سلوكهم القيادي، تعزى إلي القسم الأكاديمي وسنوات الخبرة التدريسية في كليات المعلمين .

٤- إن هـــناك فـــروقاً ذات دلالة إحصائية بين رؤية عينة الدراسة من أعضاء الأقسام الأكاديمـــية لســـلوك رؤساء الأقسام القيادي ببعديه الوظيفي والإنساني ، تعزي إلي القسم الأكاديمي والكلية .

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها :

وضـــع معايـــير موضـــوعية تراعى عند اختيار رؤساء الأقسام ، كأن يراعى عند الاختـــيار توفر الرغبة في قيامه بدور القائد ، وتوفر المهارات الإدارية المختلفة ، ولاسيما المهـــارة التصويرية ، ومهارة العلاقات الإنسانية لأن القائد لابد أن تكون لديه القدرة علي الفهم والتفكير المنطقي ، والقدرة علي العمل من خلال الآخرين

- **دراسة الصائغ (١٤١٦) بعنوان:((أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية ومساعدتها علي المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة الثانوية للبنات))**

تهدف الدراسة إلي :

تحديـــد مـــا إذا كان هناك أثر للنمط القيادي لمديرات ومساعدات المدارس الثانوية للبـــنات بمديـــنة مكة علي المناخ المدرسي،بالإضافة إلى الوصول إلى حقيقة ما إذا كانت هناك علاقة بين السلوك القيادي السائد لمديرات المدارس الثانوية للبنات ومساعدتهن.

وقـد تكونـت عيـنة الدراسة من(٥٥٦) معلمه حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة مايلي:

١- وجـود علاقة دالة إحصائيا علي أن هناك علاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية للبنات والنمط القيادي للمساعدة.

٢- تأثر المناخ المدرسي بالنمط القيادي لمديرة المدرسة ومساعدتها.

٣- الـنمط القـيادي للمديرة والمساعدة سجل معامل ارتباط مرتفع في أثره علي المناخ المدرسي.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها تلك الباحثة مايلي:

١- عقد ندوات عن أنماط القيادة ومميزات وعيوب كل نمط.

٢- توجـيه مديرات المدارس إلى أهمية جعل النمط الديمقراطي نمطا قياديا لهن لما له من أثر في توفير مناخ جيد.

٣- دراسة أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة علي اتخاذها للقرارات الاداريه.

- **دراسة العيسى (١٤١٣) بعنوان: ((العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوي الدافعيه نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن))**

تهدف الدراسة إلي :

الـتعرف علي الانماط القيادية السائدة بين مديرات المدارس الثانوية التابعه للرئاسة العامـة لتعلـيم البـنات بالرياض.والي التعرف علي مستوي الدافعية نحو العمل ومستوي الروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن.

ولقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض وعددهن (٥٧) مديرة و(٦٤٦) معلمه

ولقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها:

١- النمط التسلطي هو النمط السائد بين مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض.

٢- هناك فروق دالة في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزي للتخصص العلمي وللنمط القيادي للمديرة.

٣- عدم وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي وبين كل من الخبرة والمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي في مستوي الدافعية نحو العمل بين المعلمات.

٤- كشفت الدراسة عن وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي والمؤهل الأكاديمي في مستوي الروح المعنوية بين المعلمات.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

١- إجراء دراسات مماثلة للتعرف علي النمط القيادي السائد بين مديرات المراحل التعليمية الأخر علي مستوي المملكة.

٢- إجراء دراسات للتعرف علي النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس وربطها ببعض التغيرات.

مما سبق ترى الباحثة أن الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي أجمعت على الآتي:

١- النمط الإداري الديمقراطي من اكثر الأنماط الإدارية ممارسه لدى مديري المدارس الثانوية .

٢- أن مديري المدارس الثانوية يمارسون في سلوكهم القيادي كل البعدين (الوظيفي _ الإنساني)

٣- أن ابرز السمات الشخصية لمديري المدارس الثانوية حب العمل ،الثقة بالنفس ،القدرة على الإقناع .

رابعا : دراسات تناولت مدرسة المستقبل .

- **دراسة الضبع ،جاب الله (١٤٢٣هـ)بعنوان "المدرسة العصرية بين أصالة الماضي واستشراق المستقبل "**

تهدف الدراسة إلى :-

عرض سمات المدرسة العصرية التي يتطلع إليها جمهور التربويين في العصر الحديث الذي يتسم بالتقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي والتغيرات السريعة في العديد من المجالات المادية والتقنيه والاقتصادية والثقافية ،ودراسة آثره على السلوك والقيم والمنظومة المعرفية والثقافية في عصر العولمه الذي يعتمد على المعرفة والصناعة الفكرية ويتسم بالتزايد الهائل في كم المعلومات والمعارف وتعدد مصادر التعلم المختلفة وانفتاح الثقافات وانتقالها من دولة إلى أخرى .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :-

أن المدرسة العصرية سوف تصبح وحده إنتاج موارد بشريه ،مركز إشعاع تربوي وريادي تنموي في البيئة المحلية أو عملا مثيرا مملؤ بالتحديات تتضمن قدرا كبيرا من المرونة والتكيف لتنفيذ الريادة الحقيقية لمدير المدرسة الذي سوف يكون المحرك الأول للنظام الذي يسير وحده إنتاج الموارد البشرية فيكون المدير القائد التربوي والتنموي ، وأن المسؤوليات التي لابد أن تجلبها هذه الريادة هي قطعا هائله والتنبؤ بما سوف يجلبه المستقبل للمنهج وما سوف تكون عليه تنظيم المدرسة بوصفها وحده إنتاج للموارد البشرية وإداراتها لايمكن أن يتم على أية درجة من الثقة مالم يكن مدير المستقبل مؤهلا لعمله خير تأهيل ومقبلا على تحمل مسؤولياته بروح طيبه ولديه الرغبة الذاتية لمواجهة تحديات المستقبل لإقامة دعائم تعليم مدرسي إنتاجي متطور وراق .

وقد أوصى الباحث بالعديد من التوصيات من أهمها :

١- الاهتمام بعقد دورات ورش عمل تدريب للمعلمين والمديرين تدور حول توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مجالات التعليم المختلفة .

٢- ضــرورة إعــداد بــرنامج تعليمـــي مــتكامل في المعلوماتية يهتم باستخدامات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التعليمية وتدريسه بمراحل التعليم العام .

- **دراسة الحاج (١٤٢٣هـ) بعنوان "البيئة التعليمية لمدرسة المستقبل "**

تهدف الدراسة إلى :-

١- الــتعرف علــى البيــئة التعليمية في المدارس الحالية ومدى مناسبتها لمجابهة متطلبات مجتمع القرن الجديد .

٢- معــرفة كيفــية رفــع مستوى الأداء وإعادة بناء وهيكلة البيئة التعليمية في الصف الدراسي التقليدي بشكل يوائم متطلبات العصر .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها .

لم يعد مفهوم التعليم التقليدي وأساليبه وطرائق تقويمه السائدة في مدارسنا قادرة على مجابهة جميع المشكلات التي أفرزتها الحضارة الحديثة .

٢- أن المدرسة الحالية لم تقدم لطلابها أنواعا من العمليات التي تتطلب سمة التفكير.

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها :-

١- إحــداث تغيــير فــي مفاهيمــنا الــتربوية وإصلاح في البيئة التعليمية بما يتلاءم ومتطلــبات العصــر وإعداد الطالب لمهمات وأدوار جديده لمقابلة احتياجات ثورة المعلومات في مجتمع القرن الحادي والعشرين .

٢- العمــل علــى رفــع مستوى الأداء وإعادة بناء وهيكلة البيئة التعليمية في الصف الدراسي التقليدي بشكل يوائم متطلبا ت العصر تمهيداً لبلورة مدرسة المستقبل .

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية .

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة فقد تبين أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات وتختلف مع بعضها الأخر .

فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات التالية :-

- دراسة العامري (٢٠٠٢م) والتي هدفت إلي معرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى المديرين في الاجهزه الحكومية السعودية .
- دراسة الغامدي (١٤٢١هـ) والتي هدفت إلي التعرف على مدى تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي .
- دراسة زايد (١٩٩٩م) والتي هدفت إلى دراسة اثر نمط القيادة التحويلية في تنمية العاملين .
- دراسة كريكلو Chiricnello (١٩٩٩م) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة المفضلة وخصائص لقياده التحويلية .
- دراسة جاكسون Jaceson (١٩٩٩م) التي هدفت إلى التحقق من مدى ممارسة العمداء والمدراء والتنفيذيين للقيادة التحويلية .
- دراسة فون Founa (١٩٩١م) التي هدفت إلى تطوير فهم القيادة التحويلية بملاحظة الأنشطة لهؤلاء المحققين لمسؤوليات القيادة .

- دراســـة كيس Case (١٩٩٧م) التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي لأحـــد مديري المقاطعات التعليمية ومدى مساهمته في تسهيل عملية التغيير .
- دراســـة بروان Brown (١٩٩٢م) التي هدفت إلى بحث العلاقات بين المدير والموظفين في مدرسة تميزت بقدرتها على التعامل بنجاح مع التغيير ..
- دراســـة الشـــمري (١٤٢٢هــــ) التي هدفت إلى معرفة جوانب فعالية مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض .
- دراسة الغامدي (١٤٢٠هــ) التي هدفت إلي التعرف على طبيعة الســـلوك القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية .
- دراســـة القاســـم (١٤١٩هــــ)التي هدفت إلي التعرف على واقع مساهمة مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنياً
- دراســـة الثبيتـــي (١٤١٩هــــ) التـــي هدفت إلي تحديد الصفات القـــيادية المتوفرة فعلاً في مدير المدرسة الثانوية الناجح بمدارس مدينة الطائف التعليمية للبنين .
- دراســـة الســـاده (١٤١٨هــــ) التـــي هدفـــت إلي التعرف إلى الممارســـات التـــي يؤديهـــا المديرون والمديرات لتحقيق النمو المهني لمعلميهم ،وتحسين الأداء المدرسي لتحقيق فعاليته .

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية :-

- دراسة راميل Rammel (١٩٩٩م) والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الأسلوب القيادي لمدراء التعليم العام في ولاية أوهايو والأداء الأكاديمي للطلاب.
- دراسة نايلز Niles (١٩٩٧م) التي هدفت إلي دراسة إدراك المرؤوسين في القيادات الوسطي في التعليم العالي لخصائص السلوك القيادي لقادتهم وميولهم الكارزمين.
- دراسة الجرب(١٤٢١هـ) التي هدفت إلى معرفة الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الثانوية بمحافظة عسير التعليمية.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها سوف تتناول التعرف علي مدى انطباق خصائص القيادة التحويلية علي السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة في الواقع ومدى أهمية سمات تلك الخصائص لمديرة مدرسة المستقبل ، كما أن الدراسات السابقة العربية أو الغربية قد تضمنت ثلاثة جوانب هي القيادة التحويلية ، والقيادة والتغيير ، وأخيراً السلوك القيادي ، ولم تتطرق جميعها لخصائص القيادة التحويلية ومدى موافقتها لخصائص مديرات مدرسة المستقبل.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الوصف الإحصائي لخصائص مجتمع الدراسة
- الأسلوب الإحصائي

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تناول هذا الفصل وصفاً للخطوات الإجرائية التي أتبعت للقيام بهذه الدراسة من حيث (المنهج المستخدم ، مجتمع وعينة الدراسة ، الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراســة ، أداة الدراســة ، وصــف الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبــة لهــذه الدراسة ، طريقة بناء الإستبانة ، أساليب المعالجه الإحصائية التي استخدمت في معالجة بيانات الدراسة الميدانية) .

منهج الدراسة:

تمــثل المنهج العام لهذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي الذي " لا يهدف إلــي وصــف الظواهــر أو وصف الواقع كما هو ، بل إلى الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره " (عبيدات وآخرون ، ١٤١٧هـــ ، ٢٢٤) .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من مديرات ومساعدات ومعلمات المدارس الثانوية بالعاصمة المقدسة (انظر الجدول رقم ١-٣)

جدول رقم (١-٣)

مجتمع العينة	مديرات المدارس		المساعدات		المعلمات	
	٤١		٤٥		١٣٥٨	
النسب المئوية لعينة الدراسة من المجتمع الأصلي	العدد	من المجتمع الأصلي	العدد	من المجتمع الأصلي	العدد	من المجتمع الأصلي
	٤١	%١٠٠	٤٥	%١٠٠	٥٠٠	%٤٠

عينة الدراسة:

من خلال الجدول السابق (١-٣) و نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة لفئة المعلمات ، فقد طبقت الباحثة أداة الدراسة على جميع أ فراد مجتمع المديرات والمساعدات في المدارس الثانوية .

أما فئة المعلمات فقد تم اختيار عينة عشوائية منهن وذلك باختيار (١١) معلمة من كل مدرسة أي بمجموع (٥٠٠) معلمة بما نسبته (٤٠ %) من مجتمع المعلمات الإجمالي والذي يقدر ب (١٣٥٨) معلمه ، مما يعني تطبيق اداة البحث على (٤١) مديرة ، (٤٥) مساعدة ، (٥٠٠) معلمة .

أداة الدراسة:

على ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وطبقاً لمنهج الدراسة فقد استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض الدراسة ، وذلك للإجابة على الأسئلة(س٢،س٣،س٤،س٥،س٦) اما السؤال الأول فقد تمت الإجابة عليه من واقع أدبيات الدراسة .

بناء الإستبانة :

تم بناء الإستبانة بهدف جمع البيانات الخاصة من جميع أفراد مجتمع المديرات والمساعدات ومن عينة المعلمات وفقاً للخطوات التالية :

١- جمع المعلومات الأولية:

قامت الباحثة بمراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة حول موضوع القيادة التحويلية والسلوك القيادي وذلك بعد الإجابة على السؤال الأول من الدراسة والخاص بخصائص القيادة التحويلية لمديرة مدرسة المستقبل من منظور الإدارة في الإسلام. ووضعت الصيغة الأولية لعبارات الإستبانة ، وفقاً لما يناسب كل سؤال من أسئلة الدراسة ، والتي تفترض الباحثة أنها تجيب على أسئلة الدراسة ذاتها.

٢- التصميم المبدئي:

حسب المعلومات التي تم جمعها ، تم تصميم فقرات الإستبانة في صورتها الأولية ومن ثم عرضت على مجموعة من المحكمين والمحكمات من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة ام القرى بمدينة مكة المكرمة، وعدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب قسم اللغة العربية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة.

وكذلك تم عرض الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة موضوع البحث بوزارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة للحكم المبدئي على مدى ملائمة فقرات الإستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة .

٣- التصميم الثاني:-

بعد الاستفادة من توجيهات محكمي الإستبانة قامت الباحثة بإعادة صياغة فقرات الاستبانة والتي تضمنت صورة الإستبانة من جزئين هما كالتالي:

الجزء الأول : احتوت على معلومات عامة عن المستجيبات من حيث (المؤهل العلمي ، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : فقرات الإستبانة وتتكون من (٧٦) عبارة وزعت على النحو التالي:

أ- العبارات من (١: ٣٣) وهي ذات شقين(عمودين) الشق الأيمن للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة ، ولقياس الخصائص الشخصية في الواقع ، أما الشق (العمود) الأيسر من الإستبانة فهو لمعرفة أفضل الخصائص الشخصية التي يؤمل أن تتصف بها مديرة المستقبل .

ب- العبارات من (٣٤ : ٦١) وهي أيضا ذات شقين ، الشق الأيمن للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة ، ولقياس الخصائص المهنية في الواقع ، اما الشق الأيسر من الإستبانة فهو لمعرفة أفضل الخصائص المهنية التي يؤمل أن تتصف بها مديرة المستقبل .

ج- العبارات من (٦٢ : ٧٦) فهي للإجابة على السؤال الرابع المتضمن قياس الخصائص القيمية في الواقع .

وقد استخدمت الباحثة مقياس يعتمد عليها قياس اتجاهي الآراء وهما:

الواقــع (الممارس) ، المستقبل (ما يجب أن يكون عليه الواقع) ويمثل في خمس خيارات (أنظر الجدول رقم ٢-٣) .

جدول رقم (٢-٣)

الواقع / المستقبل	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٤- التصميم النهائي :

وبعد أن تم عرض الإستبانة على نفس محكمي الإستبانة عن التصميم المبدئي، وبعد استعادتها قامت بإجراء بعض التعديلات البسيطة التي كان لابد إجرائها بإستشارة الأستاذ المشرف حيث تم حساب صدق وثبات (الإستبانة) كمقياس للدراسة الحالية :

اولا : حساب صدق المقياس :

وعند حساب صدق المقياس تم إجراء ذلك من خلال ما يلي :

١- الصدق الظاهري :

تــم عــرض الاســتبيان في صورته الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة الــتدريس المتخصصــين فــي المجال (ملحق رقم ١)، وتم أخذ ملاحظاتهم سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل .

ثــم عــرض المقياس في صورته النهائية عليهم، وأكدوا أن المقياس مناسب لما وضع له، وأن العبارات تلائم البعد الذي تنتمي إليه، وهذا مؤشر للصدق الظاهري.

٢- صدق المحتوى (المضمون) :

كـــان رأي المحكميـــن أن محـــتوى المقـــياس من العبارات له علاقة مباشرة بموضوع البحث، وعلى ذلك فالمقياس يتمتع بصدق المحتوى .

ثانياً : حساب ثبات المقياس :

كمـــا أنـــه لحســـاب ثبات المقياس والذي تم إجراؤه من خلال الحاسوب وذلك بثلاثة طرق، (انظر الجدول رقم ٣-٣)

جدول رقم (٣-٣)

الطريقة	القيمة	العدد	قيمة المعامل
الفاكرونباخ	م المساعدات	٣٠	٠,٩٨٤٠
	ع المعلمات	٣٠	٠,٩٨٨٣
	م المديرات	٣٠	٠,٩٨٢١
	القيمة الكلية	٩٠	٠,٩٨٩٩
التجزئة النصفية (جتمان)	م المساعدات	٣٠	٠,٩٦٤٧
	ع المعلمات	٣٠	٠,٩٦٣٣
	م المديرات	٣٠	٠,٩٦٢٩
	القيمة الكلية	٩٠	٠,٩٦٤٠
سبيرمان بروان	م المساعدات	٣٠	٠,٩٣٧١
	ع المعلمات	٣٠	٠,٩٥٤٢
	م المديرات	٣٠	٠,٩٦٣١
	القيمة الكلية	٩٠	٠,٩٤٤٦

فقـــد اســـتخدم اختـــبار الفاكرونباخ لحساب قيمة معامل ثبات المقياس وكانت النتيجة (٠,٩٨٩٩) .

وباستخدام طريقة التجزئة النصفية (جتمان) فقد كانت النتيجة الكلية لقيمة المعامل هي (٠,٩٦٤٠) .

وباستخدام طريقة سبيرمان بروان فقد كانت النتيجة الكلية لقيمة المعامل هي (٠,٩٤٤٦) .

وجميع نتائج المعاملات فوق (٠,٩٠) وهي نسبة عالية جداً أعطت الباحثة ثقة كبيرة في الإعتماد على الله نحو تطبيق أداة الدراسة .

تطبيق الأداة :

طبقت الإستبانة عن طريق وحدة الدراسات والبحوث التربوية بوزارة التربية والتعليم بإدارة تعليم البنات بالعاصمة المقدسة ؛ بإرسال الإستبانة إلى المدارس الثانوية لتوزيعها على جميع من يحمل مسمى وظيفة (مديرة – مساعدة – معلمة) وقد قامت الباحثة مباشرة بإجراء عمليات التوزيع بموجب التعميم الإداري الذي اصدر بهذا الخصوص (ملحق رقم ٢) ومن ثم متابعة تجميعها حيث أجرت الباحثة فحصاً للإستبانات المستلمه، واستبعاد التي لم تكمل بياناتها أو بعض فقراتها . وقد بلغ عدد الإستبانات المكتملة من مجتمع الدراسة من مديرات المدارس (٣٥) من أصل (٤١) استبانة ، كما بلغ عدد الإستبانات المستوفية للمعلومات والموجهة للمعلمات (٤٠٢) من أصل (٥٠٠) استبانة ن وبلغ عدد الإستبانات الموجهة للمساعدات (٣٦) من اصل (٤٥) استبانة (أنظر الجدول رقم ٤–٣)

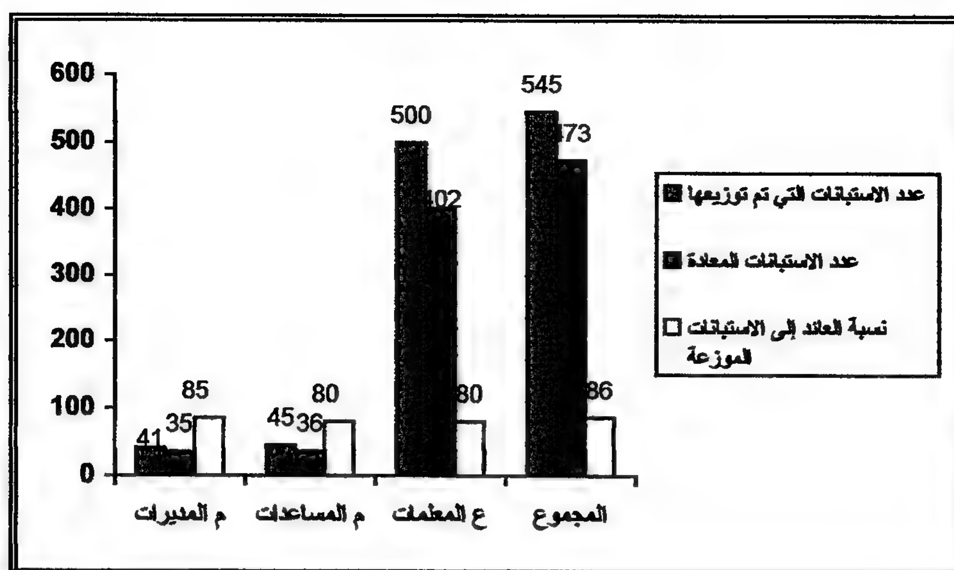
ويوضح الجدول (٤–٣) ان نسبة متوسط العائد من الإستبانات التي يمكن إعتبارها مستوفية لقبولها بلغت(٨٦%) وهي نسبة عالية لتمثل مجتمع الدراسة من المديرات (٨٥%) والمساعدات(٨٠%) وكذلك عينة المعلمات التي بلغت (٨٠%) من العائد .

جدول رقم (٤-٣)

يوضح عدد الإستبانات الموزعه على مجتمع وعينة الدراسة والعائد منها

المستجيبات	عدد الإستبانات التي تم توزيعها	عدد الإستبانات المعادة	نسبة العائد إلى الإستبانات الموزعة
م المديرات	٤١	٣٥	%٨٥
م المساعدات	٤٥	٣٦	%٨٠
ع المعلمات	٥٠٠	٤٠٢	%٨٠
المجموع	٥٨٦	٤٧٣	%٨٦

م: مجتمع ، ع عينة



شكل (٦-٢)

يوضح عدد الإستبانات الموزعه على مجتمع وعينة الدراسة والعائد منها

الوصف الإحصائي لخصائص المستجيبات :

١-الوظيفة :

نظـراً لأهمـية تـنوع مصـادر الإجابـة من مجتمع الدراسة من المديرات والمسـاعدات، وعيـنة الدراسـة من المعلمات، وهن القائمات على العملية التربوية والتعليمـية فقد تم تصنيفهن داخل المدرسة إلى مديرة، مساعده،معلمه، واختيار عينة منهن تمثل المجتمع الأصلي (أنظر الجدول رقم ٥-٣) .

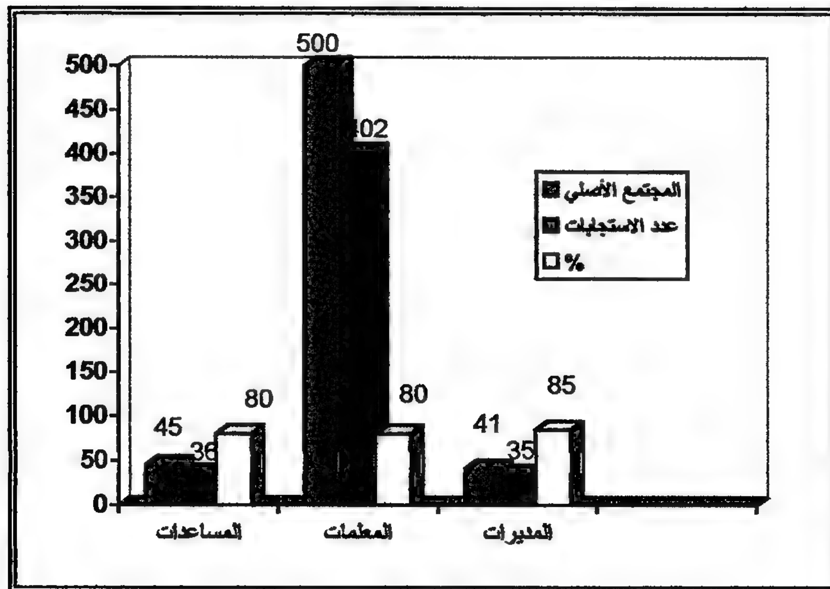
جدول رقم(٥-٣)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	المجتمع الأصلي	عدد الاستجابات	%
المساعدات	٤٥	٣٦	٨٠
المعلمات	٥٠٠	٤٠٢	٨٠
المديرات	٤١	٣٥	٨٥
المجموع	٥٨٦	٤٧٣	٨٦

شكل رقم(٧-٢)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة الحالية



٣- المؤهل العلمي:

بالنســبة لمتغير المؤهل العلمي فإن الجدول رقم ٠ ٦-٣) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

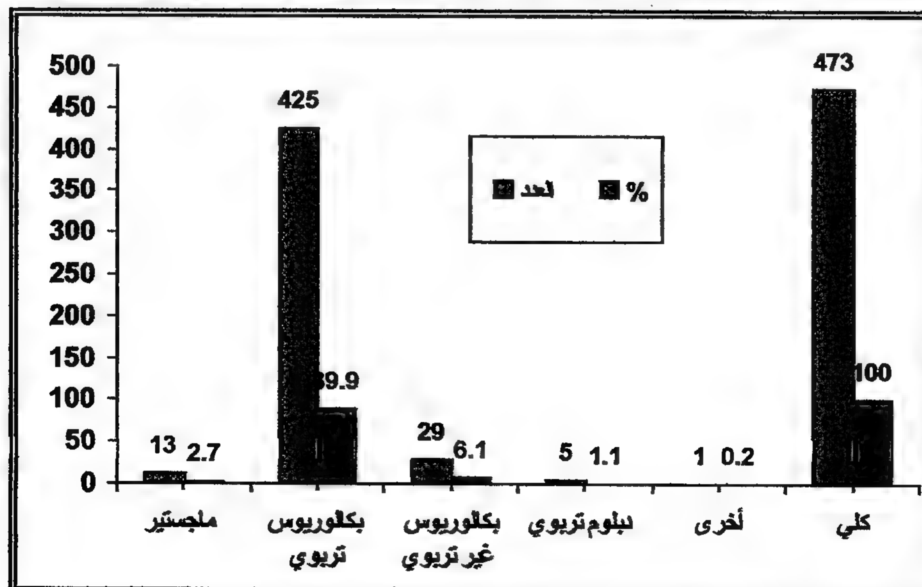
جدول رقم (٦-٣)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
ماجستير	١٣	٢,٧٠
بكالوريوس تربوي	٤٢٥	٨٩,٩٠
بكالوريوس غير تربوي	٢٩	٦,١٠
دبلوم تربوي	٥	١,١٠
أخرى	١	٠,٢٠
الكلي	٤٧٣	١٠٠,٠٠

شكل رقم (٨-٢)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي



يلاحظ من الجدول رقم (٦-٣) أنه قد تم توزيع الإستبانه إلى درجات علميه تتدرج أعلى و أقل مؤهل علمي حصلت عليه المستجيبة كما في الجدول المذكور أعلاه وكما هو واضح من الجدول ، أن معظم أفراد الدراسة هم من حملة البكالوريوس التربوي بنسبة (٨٩,٩٠ %) وهي نسبة كبيرة جداً ، يليها حملة البكالوريوس التربوي والتي بلغت نسبتها (٦,١٠ %) ، يليها حملة الماجستير والتي بلغت نسبتها (٢,٧٠ %) ، بينما نجد أن أقل نسبة للمؤهل هم درجة الدبلوم التربوي والتي بلغت نسبتها (١,١٠ %)

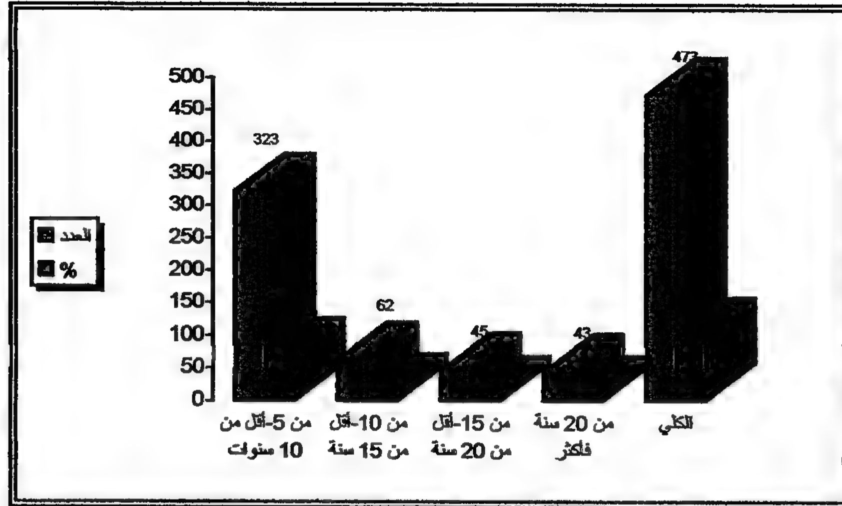
٣- سنوات الخبرة :

ولأهمية الممارسة العملية التربوية والتعليمية في هذه الدراسة فقد تم توزيع مجتمع الدراسة على أربع فئات حسب عدد سنوات خبرتهن(انظر الجدول رقم ٧-٣)

جدول رقم(٧-٣)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	٣٢٣	٦٨,٣٠
من ١٠ – أقل من ١٥ سنه	٦٢	١٣,١٠
من ١٥ – أقل من ٢٠ سنة	٤٥	٩,٥٠
من ٢٠ سنة فأكثر	٤٣	٩,١٠
الكلي	٤٧٣	١٠٠,٠٠



شكل رقم (٩-٢)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول المذكور أعلاه(٧-٣) أن النسبة الكبرى هي (٦٨,٣٠ %) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة التي عملت في مجال الإدارة المدرسية من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات، بينما بلغت أقل نسبة (٩,١٠ %) وهذه النسبة تتحصر في خبرة من كانت خبرتهن تزيد عن عشرين سنة فاكثر .

الأسلوب الإحصائي :

استخدمت الباحثة لمعالجة المعلومات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة الأساليب والطرق الإحصائية التالية :

١- التكرار والنسب المئوية والمتوسطات لمعرفة ترتيب عبارات الأسئلة الثلاثة (الثاني – الثالث- الرابع) في بعديه الواقع – استشراف المستقبل).

٢- اختبار تحليل التباين الأحادي . للإجابة على السؤالين الرابع و الخامس للدلالة على الفروق بين المتوسطات استجابات عينة الدراسة في بعديه (الواقع – استشراف المستقبل).

٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الرابع والخامس لمعرفة ترتيب استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة .

٤- اختبار شيفيه للإجابة على السؤالين الرابع والخامس لإجراء المقارنة بين بعدي الدراسة (الواقع – استشراف المستقبل) وفقاً لمتغير الوظيفة ومتغير المؤهل العلمي.

الفصل الرابع

تحليل النتائج وتفسيرها

- الإجابة على السؤال الأول
- الإجابة على السؤال الثاني
- الإجابة على السؤال الثالث
- الإجابة على السؤال الرابع
- الإجابة على السؤال الخامس
- الإجابة على السؤال السادس

الفصل الرابع

تحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد:

في هذا الفصل وبعد الإجابة على السؤال الأول من خلال أدبيات الدراسة تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة ، وكذلك ربطها بنتائج الدراسات السابقة. وبناءً على ما سبق فإن أسئلة الدراسة (الثاني والثالث والرابع) تتضمن قسمين أساسين وهما واقع سمات الخصائص (الشخصية – المهنية – القيمية) وكذلك درجة الأهمية المستقبلية لخصائص السمات الثلاثة السابقة.

كما أن الدراسة سعت إلى معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الوسطية المستقلة- الديموغرافية (الوظيفة- المؤهل العلمي- الخبرة) على استجابات عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة الثلاثة .

وقد اعتمدت الباحثة في تفسير النتائج على الحدود الحقيقية لفئات المقياس الخماسي المستخدم وهي كالتالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي (٤،٥٠) درجة فما فوق تكون درجة الموافقة عالية.
- إذا كان المتوسط الحسابي (٣،٥٠) درجة إلى أقل من (٤،٥٠) درجة تكون الموافقة فوق المتوسط.
- إذا كان المتوسط الحسابي (٢،٥٠) درجة إلى أقل من (٣،٥٠) درجة تكون درجة الموافقة متوسطة.

- إذا كـــان المتوســـط الحسابي (١،٥٠) درجة إلى أقل من (٢،٥٠) درجة تكون درجة الموافقة ضعيفة.
- لا توجد موافقة إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (١،٥٠) درجة.

وسيتم عرض نتائج الدراسة بناء على تساؤلاتها تحقيقًا لأهداف البحث.

الإجابة على السؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول والذي نصه ما يلي:

ما هي خصائص السلوك القيادي التحويلي المطلوبة لمديرة مدرسة المستقبل؟

للإجابة على هذا السؤال فقد قامت الباحثة بدراسة أدبيات الدراسة النظرية والدراسات السابقة فكانت الإجابة على الوجه التالي :-

لقـــد خلصت الباحثة على أنه يمكن تقسيم خصائص السلوك القيادي التحويلي على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول : الخصائص الشخصية وقد تضمنت ثمانية سمات وهي القدوة الحسنة، العلم، التعاون، الإخلاص في العمل، الثقة بالنفس، الصبر، الموهبة، الإلهام

المحـــور الثاني : الخصائص المهنية وقد تضمنت تسعة سمات وهي العقلية المنظمة، الثقافة العامة والكفاءة العالية، حسن إختيار الأتباع ومراقبتهم، الإهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباته، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء،التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة

المحـــور الثالـــث : الخصائص القيمية وقد تضمنت ثمانية سمات وهي سلامة العقيدة الصـــحيحة، العـــدل، الخلق الحسن، الأمانة والاستقامة، الصدق، الرحمة، العفو عند المقدرة، الإيثار والإخاء

هذا وبعد الإجابة على السؤال الأول الــذي حدد خصائص القائد التحويلي فقد قامت الباحــثة بإعتبار المحاور الثلاثة التي تضمنت الخصائص متكاملة هي أسئلة الدراسة الميدانــية وهــي بالتالــي محاور الدراسة الميدانية الثلاثة، التي بنت من سمات كل خاصــية عــبارات الإستبانة التي تمت إجراتها كما سبق في الفصل الثالث. وبالتالي شــرعت الباحثة بعد تطبيق وتحليل الإستبانة كمياً الإجابة على بقية الأسئلة بعون الله تعالى

الإجابة على السؤال الثاني :

للإجابة على السؤال الثاني والذي نصه مايلي :

"مــا مــدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية (الواقع والمستقبل) ؟

فقد استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية؛لمعرفة وجهــة نظر مديرات المدارس والمساعدات والمعلمات نحو مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية.

(١) اســتجابات مديرات المدارس حول مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية

أولا :البعد الأول المتعلق بواقع سمات الخصائص الشخصية :

بالنظر إلى جدول رقم (١-٤) نجد أنه يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التــي تمارســها مديرة المدرسة الثانوية ، وترتيب هذه السلوكيات حسب متوسطاتها الحسابية ترتيبًا تنازليًا:

جدول رقم (٤-١) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	الواقع										المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل										المتوسط الحسابي	الترتيب
		أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة				أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	تجعل من نفسها قدوة لنا.	٢٦	٧٤,٣	٧	٢٠,٠	١	٢,٩	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٦٦	٣	٣٠	٨٥,٧	٤	١١,٤	١	٢,٩	٠	٠,٠	١٥	٠,٠	٤,٨٣	١٤
٢	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	١٦	٤٥,٧	١٧	٤٨,٦	١	٢,٩	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٣٧	١٠	٢١	٦٠,٠	١١	٣١,٤	٢	٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٤٩	١٤
٣	حريصة على التعلم الذاتي المستمر.	١٥	٤٢,٩	١٦	٤٥,٧	٣	٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٢٩	١٢	٢١	٦٠,٠	١١	٣١,٤	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥١	١٣
٤	الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات.	١٥	٤٢,٩	١٧	٤٨,٦	٢	٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٣١	١١	٢٠	٥٧,١	١٥	٤٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٧	١٢
٥	تعمل على دعم روح الفريق الواحد.	١٩	٥٤,٣	١٤	٤٠,٠	١	٢,٩	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٤٦	٧	٢٢	٦٢,٩	١٢	٣٤,٣	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٠	١١
٦	تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة.	٢٦	٧٤,٣	٦	١٧,١	٢	٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٦٣	٤	٣١	٨٨,٦	٤	١١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٩	٣
٧	تحثنا على الإخلاص في العمل.	٣٠	٨٥,٧	٤	١١,٤	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٣	١	٣٤	٩٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٩٧	١
٨	تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها.	١٣	٣٧,١	١٧	٤٨,٦	٤	١١,٤	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٢٠	١٤	٢٤	٦٨,٦	١٠	٢٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٦	٩
٩	ثقتها بنا كبيرة.	١٣	٣٧,١	١٥	٤٢,٩	٦	١٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,١٤	١٦	١٨	٥١,٤	١٥	٤٢,٩	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٦	١٥
١٠	لديها القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية.	١١	٣١,٤	١٧	٤٨,٦	٥	١٤,٣	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,٠٦	١٨	١٨	٥١,٤	٩	٢٥,٧	٦	١٧,١	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,٣٣	١٨
١١	تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.	٨	٢٢,٩	١٧	٤٨,٦	٨	٢٢,٩	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٣,٨٩	٢٠	١٨	٥١,٤	١٣	٣٧,١	٤	١١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٠	١٧
١٢	تمتلك الموهبة في التأثير علينا.	١١	٣١,٤	٢٠	٥٧,١	٣	٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,١٧	١٥	٢٢	٦٢,٩	١٣	٣٧,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٣	١٠
١٣	تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا.	١٨	٥١,٤	١٠	٢٨,٦	٥	١٤,٣	١	٢,٩	١	٢,٩	٤,٢٣	١٣	٢٤	٦٨,٦	٨	٢٢,٩	٢	٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٥٧	١٢
١٤	توقعاتها بمثابة إلهام تلبائي لدينا.	٤	١١,٤	٢١	٦٠,٠	٨	٢٢,٩	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٣,٧٧	٢١	١٣	٣٧,١	١٤	٤٠,٠	٧	٢٠,٠	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,١١	١٩
١٥	تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها.	١٦	٤٥,٧	١٧	٤٨,٦	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٠	٩	٢٢	٦٢,٩	١١	٣١,٤	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٧	١٢
	المحور الأول																								

تابع جدول رقم (٤-١) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	الواقع												المستقبل											
		أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١٦	حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير.	١٤	٤٠,٠	١٥	٤٢,٩	٥	١٤,٣	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٢٠	١٤	٢٠	٥٧,١	١٣	٣٧,١	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥١	١٣
١٧	حازمة في إحقاق الحق.	٢٦	٧٤,٣	٦	١٧,١	٢	٥,٧	٠	٠,٠	١	٢,٩	٤,٦٠	٥	٣٤	٩٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٩٧	١
١٨	تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير.	٢١	٦٠,٠	١٠	٢٨,٦	٣	٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٤٦	٧	٢٥	٧١,٤	٧	٢٠,٠	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٣	١٠
١٩	توجهنا نحو الأفضل.	٢٤	٦٨,٦	٩	٢٥,٧	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٣	٤	٣٢	٩١,٤	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٩١	٢
٢٠	تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع.	٢٧	٧٧,١	٦	١٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	١	٢,٩	٤,٦٦	٣	٣٢	٩١,٤	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٩١	٢
٢١	آرائها مقبولة لدينا نتيجة لقناعتنا بها.	١١	٣١,٤	١٩	٥٤,٣	٤	١١,٤	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,١٤	١٦	١٧	٤٨,٨	١٦	٤٥,٧	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٣	١٦
٢٢	تعمل على رفع معنوياتها.	٢٠	٥٧,١	١٢	٣٤,٣	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٩	٦	٢٦	٧٤,٣	٩	٢٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٤	٧
٢٣	تحترم العلاقات فيما بيننا.	٢٥	٧١,٤	٩	٢٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٢	٢٨	٨٠,٠	٧	٢٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٠	٥
٢٤	تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة.	١١	٣١,٤	١٦	٤٥,٧	٦	١٧,١	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,٠٣	١٩	٢٠	٥٧,١	١١	٣١,٤	٤	١١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٦	١٥
٢٥	تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها.	٢٠	٥٧,١	١٢	٣٤,٣	١	٢,٩	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,٣٤	٨	٢٤	٦٨,٦	١١	٣١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٨
٢٦	لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع.	١٢	٣٤,٣	١٩	٥٤,٣	٤	١١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٢٣	١٣	١٧	٤٨,٦	١٨	٥١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٩	١٤
٢٧	نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا.	١٦	٤٥,٧	١٢	٣٤,٣	٦	١٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٢٣	١٣	٢٠	٥٧,١	١١	٣١,٤	٣	٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٤٣	١٦
٢٨	تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها.	٢٠	٥٧,١	١٢	٣٤,٣	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٩	٦	٢٣	٦٥,٧	١٢	٣٤,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٦	٩
٢٩	تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها.	١٦	٤٥,٧	١٢	٣٤,٣	٦	١٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٢٣	١٣	٢٠	٥٧,١	١٢	٣٤,٣	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٩	١٤
٣٠	لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصي.	٩	٢٥,٧	٢٠	٥٧,١	٦	١٧,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٠٩	١٧	٢٠	٥٧,١	١٣	٣٧,١	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥١	١٣
٣١	تستثير حماسنا نحو التغيير.	١٥	٤٢,٩	١٦	٤٥,٧	٣	٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٢٩	١٢	٢٤	٦٨,٦	١٠	٢٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٦	٩
٣٢	تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء.	١٦	٤٥,٧	١٥	٤٢,٩	٢	٥,٧	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,٢٩	١٢	٢٧	٧٧,١	٨	٢٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٧	٦
٣٣	تتبنى الأفكار الجديدة وتخضعها للدراسة.	١١	٣١,٤	١٨	٥١,٤	٤	١١,٤	١	٢,٩	١	٢,٩	٤,٠٦	١٨	٢١	٦٠,٠	١٣	٣٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٧	١٢
	المحور الأول											٤,٣٢												٤,٦١	

من الجدول رقم (١-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- أن أفـــراد الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص الشخصية للقـــيادة التحويلـــية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤،٣٢) درجة.

- أعطـــى أفـــراد الدراســـة درجـــة موافقـــة عالية على (٧) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٨٣) درجة إلى (٤،٦٠) درجة وهي كالتالي:

- العـــبارة التي نصت على "تحثنا على الإخلاص في العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٣) درجة.

- العـــبارة التي نصها "تحترم العلاقات فيما بيننا" احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٩) درجة.

- العـــبارات التي نصها "تجعل من نفســـها قدوة لنا" و "تقدر جهودنا في العمل مـــن خـــلال التحفـــيز والتشـــجيع" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقـــداره (٤،٦٦) درجة .

- العـــبارات التـــي نصت على "تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة" و"توجهنا نحو الأفضل" أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٣) درجة.

- العـــبارة التـــي نصـــها " حازمة في إحقاق الحق "جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٠) درجة .

- أعطـــى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٦) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٤٩) درجة إلى (٣،٧٧) درجة وهي كالتالي:

- العـــبارات التي نصت على " تعمل على رفع معنوياتنا " و "تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٩) درجة .

- العـــبارات التـــي نصـــها " تعمل على دعم روح الفريق الواحد "و " تستخدم عـــبارات مؤثـــرة عندما تريد إحداث التغير" احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٦) درجة .

- العـــبارة التـــي نصـــت على " تشجع الاتصال بيننا وبينها " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٣) درجة .

- العبارة التي نصها " تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٠) درجة.

- العـــبارة التي نصها " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٧) درجة .

- العبارة التي نصت على " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣١) درجة.

- العـــبارات التي نصها " حريصة عل التعلم الذاتي المستمر " و "تستثير حماسنا نحو التغيير " و " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٩) درجة.

- العـــبارات التـــي نصت على " تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا " و "لديها القـــدرة علـــى بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " و " نشعر بعلاقتها الحمـــيمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " و " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها " أخذت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٣) درجة.

- العبارات التي نصها "تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها " و" حازمة بلطف في مواجهة القوة للتغيير " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٠) درجة .

- العبارة التي نصت على "تمتلك الموهبة في التأثير علينا " أخذت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٧) درجة .

- العبارات التي نصها " ثقتها بنا كبيرة " و " آرائها مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها " جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٤) درجة.

- العبارة التي نصها " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها " احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٦) درجة .

- العبارة التي نصت على " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة" جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٣) درجة .

- العبارة التي نصت على " تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل " أخذت المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٩) درجة .

- العبارة التي نصها " توقعاتها بمثابة إلهام تلباثي لدينا " جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٧) درجة .

ثانياً: البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل:

يتضح من الجدول (١-٤) ما يلي : من خلال مناقشة محور خصائص السمات الشخصية يتضح أن:

- أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على خصائص السمات الشخصية المستقبلية لمديرة المدرسة بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤،٦) درجة .

- أعطـــى أفـــراد الدراســـة درجـــة موافقـــة عالية على (٢٣) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٩٧) درجة إلى (٤،٥١) درجة وهي كالتالي:

- العـــبارات التي نصها " تحثنا على الإخلاص في العمل " و "حازمة في إحقاق الحق " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٩٧) درجة .

- العبارات التي نصت على " توجهنا نحو الأفضل " و " تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٩١) درجة .

- العـــبارة التـــي نصـــت علـى " تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٩) درجة .

- العـــبارة التـــي نصـــها " تجعل من نفسها قدوة لنا " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٣) درجة .

- العبارة التي نصها "تحترم العلاقات فيما بيننا "أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٠) درجة .

- العـــبارة التي نصت على " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحســين الأداء " احتلــت المرتـــبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٧) درجة.

- العـــبارة التـــي نصـــها "تعمل على رفع معنوياتنا " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٤) درجة .

- العبارة التي نصها "تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٩) درجة .

- العبارات التي نصها " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها " و " تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " و "تستثير حماسنا نحو التغيير " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٦) درجة .

- العبارات التي نصت على " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات "و" تعمل على تعزيز روح التفاؤل فيما بيننا " و "تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتنا " و" تتبنى الأفكار الجديدة وتخصصها للدراسة " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٧) درجة .

- العبارة التي نصها " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها " احتلت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥١) درجة .

• أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (١٠) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٤٩) درجة إلى (٤،١١) درجة وهي كالتالي :

- العبارات التي نصت على " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " و " تعمل بحذر عن عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٩) درجة .

- العبارات التي نصها " ثقتها بنا كبيرة " و " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة " أخذت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٦) درجة .

- العبارات التي نصها " آرائها مقبولة لدينا نتيجة لقناعتنا بها " و " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٣) درجة .

- العبارة التي نصت على " تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل" جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٠) درجة .

- العـــبارة التـــي نصـــها " لديهـــا القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والســـلوكية " أخـــذت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) درجة .

- العبارة التي نصت على " توقعاتها بمثابة إلهام تلباثي لدينا " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،١١) درجة .

(٣) استجابات المساعدات حول مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية .

الجـــدول (٢-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المساعدات وترتيبها ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

جدول رقم (٢-٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المساعدات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	الواقع												المستقبل											
		أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	تجعل من نفسها قدوة لنا.	١٨	٥٠,٠	١٢	٣٣,٣	٦	١٦,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٣	٥	٢٧	٧٥,٠	٧	١٩,٤	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٢
٢	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	١٧	٤٧,٢	١٦	٤٤,٤	٢	٥,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٣٦	٤	٢٦	٧٢,٢	٩	٢٥,٠	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٢م
٣	حريصة على التعلم الذاتي المستمر.	١٣	٣٦,١	١٢	٣٣,٣	٩	٢٥,٠	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٠٠	١٥	٢٣	٦٣,٩	١٠	٢٧,٨	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٦	٧
٤	الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات.	١٧	٤٧,٢	١	٢,٨	٧	١٩,٤	١	٢,٨	٠	٠,٠	٣,١١	١٩	٢٥	٦٩,٤	٧	١٩,٤	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٨	٦
٥	تعمل على دعم روح الفريق الواحد.	١٦	٤٤,٤	١٥	٤١,٧	٤	١١,١	٠	٠,٠	١	٢,٨	٤,٢٥	٧	٢٦	٧٢,٢	١٠	٢٧,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٤	٤
٦	تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة.	٢١	٥٨,٣	١٣	٣٦,١	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٣	٢	٢٦	٧٢,٢	١٠	٢٧,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٢	١
٧	تحثنا على الإخلاص في العمل.	٢٦	٧٢,٢	٩	٢٥,٠	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	١	٢٨	٧٧,٨	٦	١٦,٧	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٢	١م
٨	تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها.	١٨	٥٠,٠	٨	٢٢,٢	١٠	٢٧,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٢٢	٨	٢٦	٧٢,٢	٦	١٦,٧	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٥
٩	ثقتها بنا كبيرة.	١٦	٤٤,٤	١٣	٣٦,١	٦	١٦,٧	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٢٢	٨م	٢٧	٧٥,٠	٥	١٣,٩	٣	٨,٣	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٦١	٥م
١٠	لديها القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية.	١٧	٤٧,٢	٩	٢٥,٠	٨	٢٢,٢	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,١٤	١١م	٢٣	٦٣,٩	٧	١٩,٤	٦	١٦,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٧	٤,٤١
١١	تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.	١٢	٣٣,٣	١١	٣٠,٦	٩	٢٥,٠	٤	١١,١	٠	٠,٠	٣,٨٦	١٨	٢٢	٦١,١	٨	٢٢,٢	٦	١٦,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٤	١١
١٢	تمتلك الموهبة في التأثير علينا.	١٧	٤٧,٢	٩	٢٥,٠	٩	٢٥,٠	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,١٧	١٠	٢٥	٦٩,٤	٩	٢٥,٠	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٤	٤م
١٣	تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا.	١٩	٥٢,٨	١٢	٣٣,٣	٣	٨,٣	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٣٣	٥م	٢٧	٧٥,٠	٦	١٦,٧	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٧	٣
١٤	توقعاتها بمثابة إلهام تلباتي لدينا.	١١	٣٠,٦	١٢	٣٣,٣	١١	٣٠,٦	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٣,٨٩	١٧	٢١	٥٨,٣	١٠	٢٧,٨	٥	١٣,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٤	١١
١٥	تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها.	١٦	٤٤,٤	١٢	٣٣,٣	٦	١٦,٧	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,١٧	١٠م	٢٤	٦٦,٧	٨	٢٢,٢	٣	٨,٣	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٥٣	٨
	المحور الأول																								

تابع جدول رقم (٢-٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١٦	حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير.	١٥	٤١,٧	١٣	٣٦,١	٨	٢٢,٢	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,١٩	٩	٢٨	٧٧,٨	٣	٨,٣	٥	١٣,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٤	٤
١٧	حازمة في إحقاق الحق.	١٧	٤٧,٢	١٤	٣٨,٩	٥	١٣,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٣	٥	٢٩	٨٠,٦	٤	١١,١	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٢	١
١٨	تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير.	١٢	٣٣,٣	١٨	٥٠,٠	٥	١٣,٩	٠	٠,٠	١	٢,٨	٤,١١	١٢	٢١	٥٨,٣	١٢	٣٣,٣	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٠	٩
١٩	توجهنا نحو الأفضل.	١٨	٥٠,٠	١٢	٣٣,٣	٦	١٦,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٣	٥	٢٧	٧٥,٠	٧	١٩,٤	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٢
٢٠	تقفز جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع.	١٧	٤٧,٢	١٠	٢٧,٨	٧	١٩,٤	١	٢,٨	١	٢,٨	٤,١٤	١١	٢٧	٧٥,٠	٤	١١,١	٤	١١,١	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٥٨	٦
٢١	آرائها مقبولة لدينا نتيجة لقناعتنا بها.	١٥	٤١,٧	١٦	٤,٤٤	٤	١١,١	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٢٥	٧	٢٢	٦١,١	١٠	٢٧,٨	٣	٨,٣	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٤٧	١٠
٢٢	تعمل على رفع معنوياتها.	١٥	٤١,٧	١٢	٣٣,٣	٨	٢٢,٢	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,١٤	١١	٢٦	٧٢,٢	٨	٢٢,٢	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٧	٣
٢٣	تحترم العلاقات فيما بيننا.	١٨	٥٠,٠	١٤	٣٨,٩	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٩	٣	٢٧	٧٥,٠	٨	٢٢,٢	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٢	١
٢٤	تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة.	١٤	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	٧	١٩,٤	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,١٤	١١	٢٣	٦٣,٩	٨	٢٢,٢	٤	١١,١	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٤٧	١٠
٢٥	تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها.	١١	٣٠,٦	٢١	٥٨,٣	٣	٨,٣	٠	٠,٠	١	٢,٨	٤,١٤	١١	٢٥	٦٩,٤	٧	١٩,٤	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٨	٦
٢٦	لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع.	١٤	٣٨,٩	١٣	٣٦,١	٧	١٩,٤	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٠٨	١٣	٢٠	٥٥,٦	١٣	٣٦,١	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٧	١٠
٢٧	نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا.	١٦	٤٤,٤	١٦	٤٤,٤	٣	٨,٣٠	٠	٠,٠	١	٢,٨	٤,٢٨	٦	٢٠	٥٥,٦	١٥	٤١,٧	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٣	٨م
٢٨	تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها.	١٩	٥٢,٨	١٢	٣٣,٣	٤	١١,١	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٣٦	٤م	٢٥	٦٩,٤	٨	٢٢,٢	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٥
٢٩	تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها.	١٧	٤٧,٢	١١	٣٠,٦	٨	٢٢,٢	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٢٥	٣٧	٢٧	٧٥,٠	٧	١٩,٤	١	٢,٨	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٦٧	٣
٣٠	لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصي.	١٣	٣٦,١	١١	٣٠,٦	١٠	٢٧,٨	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٣,٩٧	١٦	٢٥	٦٩,٤	٧	١٩,٤	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٨	٦
٣١	تستثير حماسنا نحو التغيير.	١٥	٤١,٧	١٤	٣٨,٩	٦	١٦,٧	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,١٩	٩	٢٥	٦٩,٤	٧	١٩,٤	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٨	٦
٣٢	تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء.	١٤	٣٨,٩	١٤	٣٨,٩	٥	١٣,٩	٢	٥,٦	١	٢,٨	٤,٠٦	١٤	٢٦	٧٢,٢	٦	١٦,٧	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٥
٣٣	تتبنى الأفكار الجديدة وتخضعها للدراسة.	١٤	٣٨,٩	١١	٣٠,٦	٩	٢٥,٠	١	٢,٨	١	٢,٨	٤,٠٠	١٥	٢٥	٦٩,٤	٧	١٩,٤	٢	٥,٦	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٥٣	٨م
	المحور الأول											٤,٢٠												٤,٦٠	

أولا : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات الشخصية:

من الجدول (٢-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- أن أفـــراد عيـــنة الدراســـة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص الشخصـــية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤،٢٠) درجة .
- أعطـــى أفـــراد عيـــنة الدراسة درجة موافقة عالية على العبارات التي نصها "تحثـــنا على الإخلاص في العمل " و " تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤،٦٩) (٤،٥٣) درجة على التوالي.
- أعطـــى أفـــراد عيـــنة الدراسة درجة توافق فوق المتوسط على (٣٠) عبارة تراوحت متوسطاتها من (٤،٣٩) درجة إلى (٣،٨٦) درجة وهي كالتالي :

- العـــبارة التـــي نصـــت على " تحترم العلاقات فيما بيننا " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٩) درجة .
- العـــبارات التـــي نصها " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " و" تستمع لنا باهتمـــام عند التحدث إليها " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٦) درجة .
- العـــبارات التي نصت على " تجعل من نفسها قدوة لنا " و " تعمل على تعزيز روح الـــتفاؤل بيننا " و " حازمة في إحقاق الحق " و " توجهنا نحو الأفضل" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٣) درجة .
- العـــبارة التي نصها " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٨) درجة.

- العبارات التي نصت على " تعمل على دعم روح الفريق الواحد " و " آرائها مقــبولة لديــنا نتيجة اقتناعنا بها " و " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلــة أو من نتائجها " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٥) درجة.

- العــبارات التي نصها " ثقتها بنا كبيرة " و " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٢) درجة .

- العــبارات التي نصت على " حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغير" "تســتثير حماســنا نحــو التغيير " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٩) درجة .

- العبارات التي نصت على " تمتلك الموهبة في التأثير علينا " و " تساعدنا على استشــراف مســتقبل مدرســتنا وطالباتها " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٧) درجة .

- العــبارات التــي نصــها " لديها القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية " و " تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع " و " تعمل علــى رفع معنوياتنا " و" تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة " و" تشــجع الاتصــال المتــبادل بيننا وبينها " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٤) درجة .

- العبارات التي نصت على " تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغــير "و" الأولــى فــي مشــاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " أخذت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١١) درجة .

- العــبارة التي نصت على " لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجــتمع " جــاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٨) درجة .

- العبارة التي نصها " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٦) درجة .

- العبارات التي نصت على " حريصة على التعلم الذاتي المستمر " و " تتبنى الأفكار الجديدة وتخصصها للدراسة " أخذت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٠) درجة .

- العبارة التي نصت " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها " احتلت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٧) درجة .

- العبارة التي نصها " توقعاتها بمثابة إلهام تلباثي لدينا " أخذت المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٩) درجة .

- العبارة التي نصها " تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل " أخذت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٦) درجة .

ثانياً : البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل :

يتضح من الجدول (٢-٤) ما يلي :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على خصائص السمات الشخصية المستقبلية لمديرة المدرسة بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤،٦٠) درجة.

- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٢٧) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٧٢) درجة إلى (٤،٥٠) درجة وهي كالتالي:

- العبارات التي نصهـا "تحافـظ على روح العمـل الجماعـي في المدرسـة " و " تحثنا على الإخلاص في العمـل " و" حازمـة في إحقاق الحق " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٢) درجة .

- العـبارات التـي نصت على " تجعل من نفسها قدوة لنا " و " تعتبر الأخطاء بمـثابة تجارب عملية مفيدة " و " توجهنا نحو الأفضل " أخذت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٩) درجة .

- العـبارات التـي نصها " تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا " و " تعمل على رفـع معنوياتـنا " و " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٦) درجة .

- العـبارات التي نصت على " تعمل على دعم روح الفريق الواحد " و " تمتلك الموهبة في التأثير علينا " و " حازمة في مواجهة القوة المضادة للتغيير" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٤) درجة .

- العبارات التي نصت على " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها " و " ثقتها بنا كبـيرة " و" تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " و " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦١) درجة .

- العـبارات التي نصها "الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " و " تقدر جهودنـا فـي العمل من خلال التحفيز والتشجيع " و "تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها " و "لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلـى درجـة الوضـوح سواء للعاملات أو لشخصها " و "تستثير حماسنا نحو التغيير " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٨) درجة .

- العبارة التي نصت على " حريصة على التعلم الذاتي المستمر " أخذت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٦) درجة .
- العبارات التي نصت على " تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها " و " نشـــعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل مـــنا " و " تتبـــنى الأفكار الجديدة وتخصصها للدراسة " احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٣) درجة ،
- العبارة التي نصت على " تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير" جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٠) درجة .

• أعطـــى أفـــراد عيـــنة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٦) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٤٧) إلى (٤،٤٤) درجة وهي كالتالي:

- العبارات التي نصها " لديها القدرة على تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية" و " آرائهـــا مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها " و " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطـــريقة المناسبة " و " لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٧) درجة.
- العـــبارات التي نصت على " تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل "و" توقعاتهـــا بمـــثابة الهام تلباثي لدينا " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٤) درجة.

(٣) استجابات المعلمات حول مدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية.

الجـــدول (٣-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات .

جدول رقم (٣-٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة ك	الواقع: أوافق بشدة %	الواقع: أوافق ك	الواقع: أوافق %	الواقع: نوعا ما ك	الواقع: نوعا ما %	الواقع: لا أوافق ك	الواقع: لا أوافق %	الواقع: لا أوافق بشدة ك	الواقع: لا أوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة ك	المستقبل: أوافق بشدة %	المستقبل: أوافق ك	المستقبل: أوافق %	المستقبل: نوعا ما ك	المستقبل: نوعا ما %	المستقبل: لا أوافق ك	المستقبل: لا أوافق %	المستقبل: لا أوافق بشدة ك	المستقبل: لا أوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تجعل من نفسها قدوة لنا.	١٢٥	٣١,١	١٤٦	٣٦,٣	٧٧	١٩,٢	٣١	٧,٧	٢٣	٥,٧	٣,٧٩	٨	٢٥١	٦٢,٤	١٠٧	٢٦,٦	٣٦	٩,٠	٧	١,٧	١	٠,٢	٤,٤٩	٧
٢	تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	٩٦	٢٣,٩	١٦١	٤٠,٠	٩٦	٢٣,٩	٣١	٧,٧	١٨	٤,٥	٣,٧١	١٢	٢١٦	٥٣,٧	١٣٥	٣٣,٦	٣٧	٩,٢	١١	٢,٧	٣	٠,٧	٤,٣٧	١٤
٣	حريصة على التعلم الذاتي المستمر.	١٠٠	٢٤,٩	١٣٦	٣٣,٨	١٢٦	٣١,٣	٢٦	٦,٥	١٤	٣,٥	٣,٧٠	١٣	١٩٨	٤٩,٣	١٤٢	٣٥,٣	٥٢	١٢,٩	٨	٢,٠	٢	٠,٥	٤,٣١	١٨
٤	الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات.	١٢٧	٣١,٦	١٢١	٣٠,١	٩٩	٢٤,٦	٢٩	٧,٢	٢٦	٦,٥	٣,٧٣	١٠	٢٣٧	٥٩,٠	١١٤	٢٨,٤	٤١	١٠,٢	٦	١,٥	٤	١,٠	٤,٤٣	١٠
٥	تعمل على دعم روح الفريق الواحد.	١٢٥	٣١,١	١٣٠	٣٢,٣	٩٨	٢٤,٤	٣٠	٧,٥	١٩	٤,٧	٣,٧٨	٩	٢٤٨	٦١,٧	١١٦	٢٨,٩	٢٩	٧,٢	٧	١,٧	٢	٠,٥	٤,٥٠	٦
٦	تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة.	١٤٥	٣٦,١	١٢٤	٣٠,٨	٩٣	٢٣,١	٣٠	٧,٥	١٠	٢,٥	٣,٩١	٤	٢٥١	٦٢,٤	١١٤	٢٨,٤	٣١	٧,٧	٦	١,٥	٠	٠,٠	٤,٥٢	٤
٧	تحثنا على الإخلاص في العمل.	٢١٤	٥٣,٢	١٤٥	٣٦,١	٣١	٧,٧	٦	١,٥	٦	١,٥	٤,٣٨	١	٢٨٦	٧١,١	١٠١	٢٥,١	١٤	٣,٥	١	٠,٢	٠	٠,٠	٤,٦٧	١
٨	تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها.	١٢٨	٣١,٨	٩٩	٢٤,٦	١١٦	٢٨,٩	٤٠	١٠,٠	١٩	٤,٧	٣,٦٩	١٤	٢٤٦	٦١,٢	١٠٠	٢٤,٩	٤٨	١١,٩	٥	١,٢	٣	٠,٧	٤,٤٥	٩
٩	ثقتها بنا كبيرة.	١٢٢	٣٠,٣	١١٤	٢٨,٤	١١٨	٢٩,٤	٢٨	٧,٠	٢٠	٥,٠	٣,٧٢	١١	٢٣٩	٥٩,٥	١٠٦	٢٦,٤	٤٦	١١,٤	٨	٢,٠	٣	٠,٧	٤,٤٢	١١
١٠	لديها القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية.	١١٣	٢٨,١	١٢٦	٣١,٣	٩٠	٢٢,٤	٤٢	١٠,٤	٣١	٧,٧	٣,٦٢	١٩	٢١٦	٥٣,٧	١٣٤	٣٣,٣	٣٩	٩,٧	٨	٢,٠	٥	١,٢	٤,٣٦	١٥
١١	تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل.	٧٤	١٨,٤	١١٨	٢٩,٤	١١٨	٢٩,٤	٦١	١٥,٢	٣١	٧,٧	٣,٣٦	٢٦	١٩٩	٤٩,٥	١٣٦	٣٣,٨	٤٦	١١,٤	١٥	٣,٧	٦	١,٥	٤,٢٦	٢٠
١٢	تمتلك الموهبة في التأثير علينا.	١٠٠	٢٤,٩	١١٩	٢٩,٦	١١٤	٢٨,٤	٥٣	١٣,٢	١٦	٤,٠	٣,٥٨	٢١	٢٠٤	٥٠,٧	١٣١	٣٢,٦	٥٤	١٣,٤	١٢	٣,٠	١	٠,٢	٤,٣١	١٨
١٣	تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا.	١٠٣	٢٥,٦	١٣٧	٣٤,١	٩٣	٢٣,١	٤٩	١٢,٢	٢٠	٥,٠	٣,٦٣	١٨	٢٢١	٥٥,٠	١٣٢	٣٢,٨	٣٦	٩,٠	٧	١,٧	٦	١,٥	٤,٣٨	١٣
١٤	توقعاتها بمثابة إلهام تلبائي لدينا.	٧٦	١٨,٩	٩٩	٢٤,٦	١٢١	٣٠,١	٧٦	١٨,٩	٣٠	٧,٥	٣,٢٩	٢٧	١٨٣	٤٥,٥	١٢٧	٣١,٦	٧٠	١٧,٤	١٦	٤,٠	٦	١,٥	٤,١٦	٢٠
١٥	تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها.	٩٧	٢٤,١	١٤٢	٣٥,٣	١١٢	٢٧,٩	٣٦	٩,٠	١٥	٣,٧	٣,٦٧	١٥	٢١١	٥٢,٥	١٣٧	٣٤,١	٤٨	١١,٩	٤	١,٠	٢	٠,٥	٤,٣٧	١٤
	المحور الأول																								

تابع جدول رقم (٣-٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الأول

م	العبارة	الواقع												المستقبل											
		أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١٦	حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير.	١٠٩	٢٧,١	١٢٥	٣١,١	٩٤	٢٣,٤	٤٢	١٠,٤	٣٢	٨,٠	٣,٥٩	٢٠	٢١٧	٥٤,٠	١٣٣	٣٣,١	٣٥	٨,٧	١٢	٣,٠	٥	١,٢	٤,٣٦	١٥
١٧	حازمة في إحقاق الحق.	١٠١	٢٥,١	١٢٦	٣١,٣	١٢٦	٣١,٣	٣٠	٧,٥	١٩	٤,٧	٣,٦٥	١٧	٢٥٣	٦٢,٩	١٠٠	٢٤,٩	٤١	١٠,٢	٧	١,٧	١	٠,٢	٤,٤٩	٧
١٨	تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير.	١٢٨	٣١,٨	١٢٨	٣١,٨	٩٧	٢٤,١	٣٦	٠,٩	١٣	٣,٢	٣,٨٠	٧	٢٢٤	٥٥,٧	١٢٣	٣٠,٦	٤٤	١٠,٩	٨	٢,٠	٣	٠,٧	٤,٣٩	١٣
١٩	توجهنا نحو الأفضل.	١٣٥	٣٣,٦	١٣٨	٣٤,٣	٩٨	٢٤,٤	٢٦	٦,٥	٥	١,٢	٣,٩٣	٣	٢٥١	٦٢,٤	١١٥	٢٨,٦	٣١	٧,٧	٥	١,٢	٠	٠,٠	٤,٥٢	٤
٢٠	تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع.	١١٧	٢٩,١	١١٩	٢٩,٦	١١٠	٢٧,٤	٣٥	٨,٧	٢١	٥,٢	٣,٩٦	١٤	٢٦٥	٦٥,٩	٩٥	٢٣,٦	٣٤	٨,٥	٦	١,٥	٢	٠,٥	٤,٥٣	٣
٢١	آرائها مقبولة لدينا نتيجة لقناعتنا بها.	٩٨	٢٤,٤	١٢١	٣٠,١	١١٦	٢٨,٩	٤٧	١١,٧	٢٠	٥,٠	٣,٥٧	٢٢	٢١٧	٥٤,٠	١٣١	٣٢,٦	٣٧	٩,٢	١٥	٣,٧	٢	٠,٥	٤,٣٦	١٥
٢٢	تعمل على رفع معنوياتنا.	١٠٨	٢٦,٩	١٢٢	٣٠,٣	١١٥	٢٨,٦	٤٢	١٠,٤	١٥	٣,٧	٣,٦٦	١٦	٢٤٩	٦١,٩	١٠٧	٢٦,٦	٣٥	٨,٧	٧	١,٧	٤	١,٠	٤,٤٧	٨
٢٣	تحترم العلاقات فيما بيننا.	١٤٨	٣٦,٨	١٣٩	٣٤,٦	٨٥	٢١,١	٢٠	٥,٠	١٠	٢,٥	٣,٩٨	٢	٢٥٦	٦٣,٧	١١٥	٢٨,٦	٢٥	٦,٢	٥	١,٢	١	٠,٢	٤,٥٤	٢
٢٤	تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة.	١٣٥	٣٣,٦	١٢٦	٣١,٣	٨٢	٢٠,٤	٤١	١٠,٢	١٨	٤,٥	٣,٧٩	٨م	٢٥٦	٦٣,٧	١٠٥	٢٦,١	٣٦	٩,٠	٢	٠,٥	٣	٠,٧	٤,٥١	٥
٢٥	تشجع الاتصال التبادل بيننا وبينها.	١٠٩	٢٧,١	١٣٣	٣٣,١	١٠٩	٢٧,١	٣٧	٩,٢	١٤	٣,٥	٣,٧١	١٢م	٢٢٧	٥٦,٥	١٢٧	٣١,٦	٣٨	٩,٥	٨	.٢٠	٢	٠,٥	٤,٤٢	١١
٢٦	لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع.	٨٥	٢١,١	١٧١	٤٢,٥	١٠١	٢٥,١	٣٥	٨,٧	١٠	٢,٥	٣,٧١	١٢م	١٩٠	٤٧,٣	١٦٣	٤٠,٥	٣٩	٩,٧	٨	٢,٠	٢	٠,٥	٤,٣٢	١٧
٢٧	نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا.	٩٩	٢٤,٦	١١٩	٢٩,٦	١١٤	٢٨,٤	٤٢	١٠,٤	٢٨	٧,٠	٣,٥٤	٢٤	٢١٨	٥٤,٢	١٣١	٣٢,٦	٤١	١٠,٢	٩	٢,٢	٣	٠,٧	٤,٣٧	١٤
٢٨	تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها.	١٣٢	٣٢,٨	١٣٨	٣٤,٣	٩٦	٢٣,٩	١٤	٣,٥	٢٢	٥,٥	٣,٨٦	٦	٢٥١	٦٢,٤	١١٤	٢٨,٤	٢٩	٧,٢	٧	١,٧	١	٠,٢	٤,٥١	٥
٢٩	تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها.	١٢٨	٣١,٨	١٤٨	٣٦,٨	٨٥	٢١,١	٣٢	٨,٠	٩	٢,٢	٣,٨٨	٥	٢٢٧	٥٦,٥	١٤٤	٣٥,٨	٢٠	٠,٥	٨	٢,٠	٣	٠,٧	٤,٤٥	٩
٣٠	لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصي.	٩٢	٢٢,٩	١٣١	٣٢,٦	١,٩	٢٧,١	٥١	١٢,٧	١٩	٤,٧	٣,٥٦	٢٣	٢١٧	٥٤,٠	١٣٨	٣٤,٣	٣١	٧,٧	١٥	٣,٧	١	٠,٢	٤,٣٨	١٣
٣١	تستثير حماسنا نحو التغيير.	٨٨	٢١,٩	١٣٨	٣٤,٣	١١٤	٢٨,٤	٤٨	١١,٩	١٤	٣,٥	٣,٥٩	٢٠م	٢٠٠	٤٩,٨	١٥٢	٣٧,٨	٣٦	٩,٠	١٠	٢,٥	٤	١,٠	٤,٣٣	١٦
٣٢	تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء.	١٠٣	٢٥,٦	١٢٤	٣٠,٨	١٠٠	٢٤,٩	٥٠	١٢,٤	٢٥	٦,٢	٣,٥٧	٢٢	٢٣٠	٥٧,٢	١٢٧	٣١,٦	٣٠	٧,٥	١١	٢,٧	٤	١,٠	٤,٤١	١٢
٣٣	تتبنى الأفكار الجديدة وتخضعها للدراسة.	٧٩	١٩,٧	١٢٦	٣١.٣	١٠٦	٢٦,٤	٧١	١٧,٧	٢٠	٥,٠	٣,٤٣	٢٥	٢٠٤	٥٠,٧	١٣٤	٣٣,٣	٤١	١٠,٢	١٩	٤,٧	٤	١,٠	٤,٢٨	١٩
	المحور الأول											٣,٧٠												٤,٤١	

أولا : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات الشخصية:

من الجدول (٣-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن أفـــراد عيـــنة الدراســـة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص الشخصـــية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٣،٧٠) درجة .

- أعطـــى أفـــراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٣٠) عبارة تراوحـــت متوســـطاتها الحسابية من (٤،٣٨) درجة إلى (٣،٥٤) درجة وهي كالتالي :

- العبارة التي نصت على " تحثنا على الإخلاص في العمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٨) درجة .

- العـــبارة التي نصها " تحترم العلاقات فيما بيننا " أخذت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٨) درجة .

- العـــبارة التـــي نصت على " توجهنا نحو الأفضل " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٣) درجة .

- العبارة التي نصها " تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩١) درجة .

- العـــبارة التـــي نصها " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٨) درجة .

- العـــبارة التـــي نصت على " تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٦) درجة .

- العبارة التي نصت على " تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير" أخذت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٠) درجة .

- العبارات التي نصها " تجعل من نفسها قدوة لنا " و " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٩) درجة.

- العبارة التي نصت على " تعمل على دعم روح الفريق الواحد " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٨) درجة .

- العبارة التي نصها " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٣) درجة .

- العبارة التي نصت على " ثقتها بنا كبيرة " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٢) درجة .

- العبارات التي نصها " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " و " تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها " و " لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " أخذت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧١) درجة .

- العبارة التي نصت على " حريصة على التعلم الذاتي المستمر " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٠) درجة ،

- العبارات التي نصها " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها " و " تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع " أخذت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٩) درجة .

- العبارة التي نصت على " تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها" جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٧) درجة .

- العبارة التي نصها " تعمل على رفع معنوياتنا " أخذت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٦) درجة .
- العبارة التي نصها " حازمة في إحقاق الحق " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٥) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا " أخذت المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٣) درجة .
- العبارة التي نصها " لديها القدرة على تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية" جاءت في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٦٢) درجة .
- العبارات التي نصها " حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير "و " تستثير حماسنا نحو التغيير " جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " تمتلك الموهبة في التأثير علينا " جاءت في المرتبة الحادية والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٨) درجة .
- العبارات التي نصها " آرائها مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها " و " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء " جاء في المرتبة الثانية والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٧) درجة .
- العبارة التي نصت على " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها " جاءت في المرتبة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٦) درجة .
- العبارة التي نصها " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " أخذت المرتبة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٥٤) درجة .

- أعطـــى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارات التي نصت على " تتبنى الأفكار الجديدة وتخصصها للدراسة "و" تمتلك موهبة ابتكار طرق جديـــدة لأداء العمـــل " و" توقعاتهـــا بمـــثابة إلهـــام تلباثي لدينا " حيث بلغت متوسطاتهـــا (٣،٤٣) (٣،٣٦) (٣،٢٩) على التوالي .

ثانيًا : البعد الثاني بعد استشراف المستقبل :

من الجدول (٣-٤) يتضح ما يلي :

- أن أفـــراد عيـــنة الدراســـة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص الشخصـــية المســـتقبلية علـــى مديـــرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤،٤١) درجة .
- أعطـــى أفـــراد عيـــنة الدراســـة درجة موافقة عالية على (٨) عبارات حيث تراوحـــت متوســـطاتها الحسابية من (٤،٦٧) درجة إلى (٤،٥١) درجة وهي كالتالي:

- العبارة التي نصها " تحثنا على الإخلاص في العمل " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٧) درجة .
- العبارة التي نصت على " تحترم العلاقات فيما بيننا " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٤) درجة .
- العبارة التي نصها " تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع" أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٣) درجة .
- العبارات التي نصت على "تحافظ على روح العمل الجماعي في المدرسة "و " توجهنا نحو الأفضل " جـــاءت في المرتبة الرابعة بمتوســـط حسابي مقـــداره (٤،٥٢) درجة .

- العبارات التي نصت على " تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة "و" تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥١) درجة .

- العبارة التي نصها " تعمل على دعم روح الفريق الواحد "جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٠) درجة.

• أعطى أفراد عينة الدراسة درجة توافق فوق المتوسط (٢٥) عبارة تراوحت متوسطاتها من (٤،٤٩) درجة إلى (٤،١٦) درجة .وهي كالتالي:

- العبارات التي نصت على " حازمة في إحقاق الحق " و " تجعل من نفسها قدوة لنا " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٩) درجة.

- العبارة التي نصها " تعمل على رفع معنوياتنا " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٧) درجة .

- العبارات التي نصت على " تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها " و " تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة ونتائجها " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٥) درجة .

- العبارة التي نصها " الأولى في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره(٤،٤٣) درجة .

- العبارات التي نصت على " ثقتها بنا كبيرة " و " تشجع الاتصال المتبادل بيننا وبينها " أخذت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٢) درجة .

- العبارة التي نصها " تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء "جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤١) درجة.

- العبارات التي نصت على " تعمل على تعزيز روح التفاؤل بيننا " و " لديها القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلى درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصها" احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره(٤،٣٨) درجة.

- العبارات التي نصت على " تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة " و " تساعدنا على استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها " و " نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا " أخذت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٧) درجة .

- العبارات التي نصها " لديها القدرة على تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية " و " حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير " و " آراؤها مقبولة لدينا نتيجة اقتناعنا بها " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره " (٤،٣٦) درجة .

- العبارة التي نصها " تستثير حماسنا نحو التغيير " جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره " (٤،٣٣) درجة .

- العبارة التي نصها " لديها القدرة على بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع " أخذت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٢) درجة.

- **من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الأول المتعلق بمدى انطباق خصائص السمات الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية فقد كانت النتائج كما يلي:**

- فقد أظهرت استجابات مديرات المدارس إلى أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها بعض سمات الخصائص الشخصية بدرجة عالية في بعد الواقع وهذه السمات هي: الإخلاص في العمل، القدوة الحسنة، التعاون، قوة الشخصية والتأثير على الآخرين، الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم على العمل.

كمـــا اظهرت استجابات المديرات أن السمات التالية: العلم، الثقة بالنفس، الصبر، الموهـــبة، الإلهـــام، القـــدرة على اكتساب العلاقات، القدرة على اتخاذ القرارات والـــتعامل مـــع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، القدرة على التغيير والتجديد فإنها تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة فوق المتوسط.

- اما استجابات المساعدات فقد أظهرت ان السمتين التاليتين وهما: الإخلاص في العمـــل، الـــتعاون تنطبقان على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية في بعد الواقع.

- كمـــا اظهـــرت اســـتجاباتهم ان السمات التالية: القدوة الحسنة، قوة الشخصية والتأثـــير على الآخرين، الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، احترام الآخرين والإيمـــان بقدرتهم على العمل، العلم، الثقة بالنفس، الصبر، الموهبة، الإلهام، القـــدرة علـــى اكتســـاب العلاقـــات، القدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد، القدرة على التغيير والتجديد تنطبق بدرجة فوق المتوسط على مديرة المدرسة الثانوية.

- اما بالنسبة لاستجابات المعلمات فقد أظهرت أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها خصائص السمات الشخصية بدرجة فوق المتوسط في بعد الواقع.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كيس Case (١٩٩٧م) إلى أن هناك بعض الأمور على المدير أخذها في الاعتبار لإحداث عملية التغيير وهي البراعة الشخصـــية للمدير – بث روح الفريق للمشاركين في العملية التعليمية، كما أتفقت هـــذه الدراسة جزئيا مع دراسة نايلز Niles (١٩٩٧م) وهو بأن القادة الفعاليين يعـــرفون جـــيداً مهاراتهم القيادية، واستعداداتهم، وهم اجتماعياً ملهمين ولذلك هم يهـــتمون بالتابعيـــن، ويعملون على تحسين أداء أفرادهم ووحداتهم الإدارية. كما اتفقـــت هذه النتيجة مع دراسة الثبيتي (١٤١٨-١٤١٩هـــ) والتي توصلت إلى أن مـــن أبرز السمات الشخصية التي يتسم بها مديرو المدارس الثانوية الناجحون في

مدينة الطائف حب العمل، الثقة بالنفس، القدرة على الإقناع، وتتفق هذه النتيجة مع ماوصـــل إليه جودد Judd(١٩٩٧م) في دراسته حيث أن الهيئة الإدارية للمدرسة تـــرى ان من أكثر العوامل الإيجابية تأثيراً على التغيير التعليمي هي تحقيق درجة عالية من الاتصال، تشجيع الفرد على المشاركة، الرؤية الخاصة للإداري ، الأداء الإداري المتناســق والمتماســك، كما أنها ترى ان من اكثر العوامل السلبية تاثيراً كان الضعف في الاتصال وعدم تشجيع الفرد على المشاركة، والأداء الإداري غير المنسجم، والفشل في الاستعداد لتقبل التغيير

- كمـــا أظهـــرت استجابات كل من المديرات والمساعدات إلى أهمية انطباق خصـــائص السمات الشخصية على مديرات المدرسة الثانوية بدرجة عالية في المستقبل.
- بيـــنما أظهـــرت استجابات المعلمات إلى أهمية انطباق خصائص السمات الشخصـــية التالـــية بدرجة عالية في المستقبل وهي الإخلاص في العمل، احترام الآخرين والإيمان بقدرتهم على العمل، التعاون، القدرة على اكتساب العلاقات.

وهـــذه النتيجة تؤيد ما ذكره ستواجدايل في (كنعان،١٩٩٥م) عن اهم السمات الشخصـــية التـــي تميز القائد عن غيره وهي: ١- مهارة الإنجاز وتتضمن:- الثقافة والتعليم والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط

١- تحمل المسؤولية : وتتطلب المبادأة والثقة في النفس

٢- روح المشـــاركة ويتطلب النشاط والروح الإجتماعية الطيبة والمساهمة والتعاون.

٣- القـــدرة على تفهم الموقف وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبـــية حاجات مرؤسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده.

كمـــا أتفقـــت هذه النتيجة مع ما ذكره ستواجدايل في (المنشي،١٩٨٩م) عن السمات القيادية لمديرة المستقبل في مدرسة المستقبل وهي كما يلي:-

١- أن تكون خير ممثل لمجموعة العمل

٢- قادرة على توضيح المواقف للعاملات ليستطيعوا توقع ما نريده منهم

٣- تقدر حرية العاملات في إبداء آرائهن وتحترم قراراتهن كعاملات مشاركات

٤- تحـــافظ علـــى الـــروح الجماعية ، والتغلب على مشكلة تضارب الآراء بين العاملات.

كما تؤيد هذه الدراسة ما ذكره كورتيل في (الحماد، ١٤١٤هـ) عن أهم السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة وهي:

١- الثقة بالنفس والثقة بالآخرين

٢- القدرة على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق

الإجابة على السؤال الثالث :

للإجابة على السؤال الثالث والذي نصه مايلي :

"مـــا مـــدى انطـــباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية على السلوك الإداري لمديرات المدارس الثانوية(الواقع والمستقبل) ؟

فقد استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمعرفة وجهـــة نظـــر كـــلاً مـــن (المديـــرات – المساعدات – المعلمات) نحو مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية .

(١) اســـتجابات مديـــرات المدارس حول مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية .

أولاً: البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات المهنية .

الجـــدول (٤-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية ، وترتيب هذه السلوكيات حسب المتوسطات الحسابية ترتيبًا تنازليًا .

جدول رقم (٤-٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٣٤	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	٢٠	٥٧،١	١٢	٣٤،٣	٢	٥،٧	٠	٠،٠	١	٢،٩	٤،٤٣	٦	٢٧	٧٧،١	٨	٢٢،٩	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٧٧	٥
٣٥	تخطط للعمل مسبقاً.	٢٧	٧٧،١	٤	١١،٤	٣	٨،٦	١	٢،٩	٠	٠،٠	٤،٦٣	٢	٣٢	٩١،٤	٣	٨،٦	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٩١	١
٣٦	تعمل على غرس القيم المثلى، في الثقافة التنظيمية، السائدة.	١٩	٥٤،٣	١٣	٣٧،١	٢	٥،٧	٠	٠،٠	١	٢،٩	٤،٤٠	٧	٢٧	٧٧،١	٨	٢٢،٩	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٧٧	٥م
٣٧	تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار.	٢١	٦٠،٠	١٠	٢٨،٦	٣	٥،٦	١	٢،٩	٠	٠،٠	٤،٤٦	٥	٣٠	٨٥،٧	٥	١٤،٣	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٨٦	٣
٣٨	تمتلك سعة الأفق.	١٠	٢٨،٦	١٧	٤٨،٦	٦	١٧،١	١	٢،٩	٠	٠،٠	٣،٩٤	١٨	٢٠	٥٧،١	١١	٣١،٤	٤	١١،٤	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٤٦	١٥
٣٩	تبحث عن أفكار جديدة بناءة.	١٦	٤٥،٧	١٥	٤٢،٩	٢	٥،٧	٠	٠،٠	١	٢،٩	٤،٢٠	١٣	٢٤	٦٨،٦	١٠	٢٨،٦	١	٢،٩	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٦٦	٩
٤٠	حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها.	٢١	٦٠،٠	١٠	٢٨،٦	٤	١١،٤	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٤٩	٤	٢٧	٧٧،١	٧	٢٠،٠	١	٢،٩	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٧٤	٦
٤١	تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة.	١٢	٣٤،٣	١٥	٤٢،٩	٦	١٧،١	١	٢،٩	١	٢،٩	٤،٠٣	١٦	٢٢	٦٢،٩	١٠	٢٨،٦	٢	٥،٧	١	٢،٩	٠	٠،٠	٤،٥١	١٤
٤٢	لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية.	٨	٢٢،٩	١٥	٤٢،٩	١١	٣١،٤	١	٢،٩	٠	٠،٠	٣،٨٦	٢٨	١٦	٤٥،٧	١٢	٣٤،٣	٧	٢٠،٠	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٢٦	١٨
٤٣	تحس بمشاعرنا.	١٥	٤٢،٩	١٤	٤٠،٠	٤	١١،٤	٢	٥،٧	٠	٠،٠	٤،٢٠	١٣	٢٥	٧١،٤	٩	٢٥،٧	٠	٠،٠	١	٢،٩	٠	٠،٠	٤،٦٦	٢٩
٤٤	تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة.	٢٣	٦٥،٧	٨	٢٢،٩	٢	٥،٧	٢	٥،٧	٠	٠،٠	٤،٤٩	٤م	٢٨	٨٠،٠	٦	١٧،١	١	٢،٩	٠٠،٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٧٧	٥م
٤٥	تعطي اهتماما شخصيا بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا.	١٥	٤٢،٩	١٦	٤٥،٧	٣	٨،٦	١	٢،٩	٠	٠،٠	٤،٢٩	١٠	٢٣	٦٥،٧	١٠	٢٨،٦	٢	٥،٧	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٦٠	١١
٤٦	تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء.	١٠	٢٨،٦	١٩	٥٤،٣	٤	١١،٤	٢	٥،٧	٠	٠،٠	٤،٠٦	١٥	٢٥	٧١،٤	١٠	٢٨،٦	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٠	٠،٠	٤،٧١	٧
٤٧	تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها.	١١	٣١،٤	١٦	٤٥،٧	٤	١١،٤	٢	٥،٧	٢	٥،٧	٣،٩١	١٩	٢١	٦٠،٠	١٠	٢٨،٦	٢	٥،٧	١	٢،٩	١	٢،٩	٤،٤٠	١٧
	المحور الثاني																								

تابع جدول رقم (٤-٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	الواقع												المستقبل											
		أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٤٨	تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير.	٨	٢٢,٩	١٩	٥٤,٣	٥	١٤,٣	٢	٥,٧	١	٢,٩	٣,٨٩	٢٠	٢٢	٦٢,٩	١٠	٢٨,٦	٢	٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٥١	١٤م
٤٩	تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام.	١٤	٤٠,٠	١٩	٥٤,٣	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٤	٩	٢٢	٦٢,٩	١٣	٣٧,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٣	١٠
٥٠	تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد.	٢٤	٦٨,٦	١٠	٢٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٦	١	٣١	٨٨,٦	٤	١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٩	٢
٥١	تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة.	١٥	٤٢,٩	١٥	٤٢,٩	٣	٨,٦	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,٢٣	١٢	٢١	٦٠,٠	١٢	٣٤,٣	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٤	١٣
٥٢	تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة.	١٦	٤٥,٧	١٢	٣٤,٣	٦	١٧,١	٠	٠,٠	١	٢,٩	٤,٢٠	١٣	٢٤	٦٨,٦	٦	١٧,١	٤	١١,٤	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٥١	١٤م
٥٣	نشر بالرضا عند أداء العمل بإبداع.	١٥	٤٢,٩	١٦	٤٥,٧	٣	٨,٦	٠	٠,٠	١	٢,٩	٤,٢٦	١١	٢٥	٧١,٤	٨	٢٢,٩	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٦	٩
٥٤	لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا.	١٣	٣٧,١	١٦	٤٥,٧	٤	١١,٤	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,١٤	١٤	٢١	٦٠,٠	١٣	٣٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٧	١٢
٥٥	تشجعنا على حل المشكلات بالطريقة العلمية.	١٣	٣٧,١	١٧	٤٨,٦	٣	٨,٦	١	٢,٩	١	٢,٩	٤,١٤	١٤م	٢٤	٦٨,٦	٩	٢٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٥,٥٤	١٣م
٥٦	تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها.	٢٠	٥٧,١	١٢	٣٤,٣	١	٢,٩	١	٢,٩	١	٢,٩	٤,٤٠	٧م	٢٨	٨٠,٠	٧	٢٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٠	٤
٥٧	تحثنا على التنافس في تحسين الأداء.	١٦	٤٥,٧	١٦	٤٥,٧	٢	٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٣٤	٩	٢٥	٧١,٤	١٠	٢٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧١	٧م
٥٨	تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر.	١٧	٤٨,٦	١٥	٤٢,٩	٢	٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٣٧	٨	٢٦	٧٤,٣	٨	٢٢,٩	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧١	٧م
٥٩	تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء (الإنتاج).	٢١	٦٠,٠	١٤	٤٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٠	٣	٢٦	٧٤,٣	٨	٢٢,٩	٠	٠,٠	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٦٩	٨
٦٠	تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الاستراتيجية في المدرسة).	١١	٣١,٤	١٦	٤٥,٧	٥	١٤,٣	٢	٥,٧	١	٢,٩	٣,٩٧	١٧	١٩	٥٤,٣	١٣	٣٧,١	٢	٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٤٣	١٦
٦١	تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير.	١٩	٥٤,٣	١٣	٣٧,١	١	٢,٩	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,٤٠	٧	٢٦	٧٤,٣	٨	٢٢,٩	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧١	٧م
	المحور الثاني											٤,٢٧												٤,٦٤	

من الجدول (٤-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤،٢٧) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٣) عبارات حيث أن متوسطاتها الحسابية (٤،٦٦- ٤،٦٣- ٤،٦٠) على التوالي وهي " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد " و " تخطط للعمل مسبقا " و"تشجعنا على العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء ."
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٥) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من(٤،٤٩) درجة إلى (٣،٨٩) درجة وهي كالتالي :

- العبارات التي نصت على " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها " و " تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " تستخدم الحكمة عند استخدامها لأي قرار" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٣) درجة .
- العبارات التي نصها " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة " و " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " و " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " أخذت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٠) درجة .

- العبارة التي نصت على " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٧) درجة .
- العبارات التي نصها " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " و " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٤) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعطي اهتماما شخصيا بلا احتياجات الفردية للنمو المهني والانجاز لكل منا " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " أخذت المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٣) درجة .
- العبارات التي نصها" تبحث عن أفكار جديدة بناءة "و " تحس بمشاعرنا " و" تعطي الحرية لتأدية جميع المهمات ما دامت أساليب أدائها صحيحة " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٠) درجة .
- العبارات التي نصها "لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا "و " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " أخذت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٤) درجة .
- العبارة التي نصت على " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٣) درجة .

- العبارات التي نصت على "تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٧) درجة.
- العبارة التي نصت على " تمتلك سعة الأفق " جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٤) درجة .
- العبارة التي نصت على " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " أخذت المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩١) درجة.
- العبارة التي نصت على "تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة عملية التغيير" جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية " جاءت في المرتبة الحادية والعشرون بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٦) درجة .

ثانيًا: البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل :

يتضح من الجدول (٤-٤) ما يلي :

- أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على خصائص السمات المهنية المستقبلية لمديرة المدرسة بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤،٦٤) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على (٢٤) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٩١) درجة إلى (٤،٥١) درجة وهي كالتالي :

- العبارة التي نصت على "تخطط للعمل مسبقًا " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٩١) درجة .
- العبارة التي نصت على " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٩) درجة.

- العبارة التي نصت على " تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار" أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٦) درجة .

- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨٠) درجة.

- العبارات التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " و " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة " و "تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٧) درجة .

- العبارة التي نصت على "حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها "جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٤) درجة.

- العبارات التي نصها " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " و " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " و "تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر " و " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧١) درجة .

- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٩) درجة.

- العبارات التي نصها " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " و " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٦) درجة.

- العبارة التي نصت على " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٣) درجة .

- العبارة التي نصت على " تعطي اهتماما شخصيا بلا احتياجات الفردية للنمو المهني والانجاز لكل منا " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٠) درجة .

- العبارة التي نصت على " لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا" جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٧) درجة .

- العبارات التي نصها " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥٤) درجة .

- العبارات التي نصها " تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " و " تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير " و " تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات ما دامت أساليب أدائها صحيحة " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٥١) درجة .

- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٤) عبارات حيث كانت متوسطاتها الحسابية من (٤،٤٦- ٤،٤٣- ٤،٤٠ - ٤،٢٦) درجة على التوالي وهي " تمتلك سعة الأفق " و " تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " و " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " و "لديها قناعة قوية بقدراتنا "

(٣) استجابات المساعدات حول مدى انطباق خصائص السمات المهنية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس.

الجدول (٥-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المساعدات وترتيبها ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (٤-٥) يوضح استجابات عينة الدراسة (المساعدات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٣٤	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	١٢	٣٣,٣	١٣	٣٦,١	١١	٣٠,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٠٣	١٣م	٢٤	٦٦,٧	١١	٣٠,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٤	٧
٣٥	تخطط للعمل مسبقاً.	١٥	٤١,٧	١٥	٤١,٧	٥	١٣,٩	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٢٢	٨	٢٤	٦٦,٧	١٠	٢٧,٨	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٨
٣٦	تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة.	١٩	٥٢,٨	١١	٣٠,٦	٦	١٦,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٦	٤	٢٥	٦٩,٤	١١	٣٠,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٥
٣٧	تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار.	١٤	٣٨,٩	١٢	٣٣,٣	٨	٢٢,٢	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٠٦	١٢	٢٥	٦٩,٤	٨	٢٢,٢	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٨
٣٨	تمتلك سعة الأفق.	١٥	٤١,٧	١٠	٢٧,٨	١٠	٢٧,٨	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٠٨	١١	٢٦	٧٢,٢	٩	٢٥,٠	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٥
٣٩	تبحث عن أفكار جديدة بناءة.	١٧	٤٧,٢	٦	١٦,٧	١١	٣٠,٦	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٠٦	١٢م	٢٢	٦٣,٩	١١	٣٠,٦	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٨	٩
٤٠	حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها.	٢١	٥٨,٣	١١	٣٠,٦	٢	٥,٦	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٤٢	٣م	٢٩	٨٠,٦	٤	١١,١	٢	٥,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٦٩	٥
٤١	نعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة.	٢٤	٦٦,٧	٧	١٩,٤	٤	١١,١	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٥٠	٢	٣٠	٨٣,٣	٥	١٣,٩	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨١	١
٤٢	لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية.	١٦	٤٤,٤	١٤	٣٨,٩	٦	١٦,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٢٨	٦	٢٣	٦٣,٩	١٠	٢٧,٨	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٦	١٠
٤٣	تحس بمشاعرنا.	١٣	٣٦,١	١٦	٤٤,٤	٧	١٩,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,١٧	٩	٢١	٥٨,٣	١٢	٣٣,٣	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٠	١١
٤٤	تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة.	١٦	٤٤,٤	١٥	٤١,٧	٣	٨,٣	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٢٥	٧	٢٥	٦٩,٤	٨	٢٢,٢	٢	٥,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٥٨	٩
٤٥	تعطي اهتماما شخصيا بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا.	١٣	٣٦,١	١١	٣٠,٦	١٠	٢٧,٨	١	٢,٨	١	٢,٨	٣,٩٤	١٤	٢٣	٦٣,٩	١٢	٣٣,٣	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٨
٤٦	تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء.	١١	٣٠,٦	١١	٣٠,٦	١١	٣٠,٦	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٣,٨٣	١٩	٢٢	٦١,١	١١	٣٠,٦	٢	٥,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٥٠	١١
٤٧	تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها.	١٠	٢٧,٨	١٣	٣٦,١	٨	٢٢,٢	٣	٨,٣	٢	٥,٦	٣,٧٢	١٧	٢٦	٧٢,٢	٧	١٩,٤	١	٢,٨	١	٢,٨	١	٢,٨	٤,٥٦	١٠
	المحور الثاني																								

تابع جدول رقم (٤-٥) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة ك	الواقع: أوافق بشدة %	الواقع: أوافق ك	الواقع: أوافق %	الواقع: نوعا ما ك	الواقع: نوعا ما %	الواقع: لا أوافق ك	الواقع: لا أوافق %	الواقع: لا أوافق بشدة ك	الواقع: لا أوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة ك	المستقبل: أوافق بشدة %	المستقبل: أوافق ك	المستقبل: أوافق %	المستقبل: نوعا ما ك	المستقبل: نوعا ما %	المستقبل: لا أوافق ك	المستقبل: لا أوافق %	المستقبل: لا أوافق بشدة ك	المستقبل: لا أوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الترتيب
٤٨	تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير.	٨	٢٢,٢	١٩	٥٢,٨	٧	١٩,٤	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٣,٩٢	١٥	٢٢	٦١,١	١١	٣٠,٦	٢	٥,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٥٠	١١
٤٩	تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام.	١٦	٤٤,٤	١٤	٣٨,٩	٥	١٣,٩	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٢٥	٧	٢٤	٦٦,٧	٩	٢٥,٠	٢	٥,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٥٦	١٠
٥٠	تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد.	١٩	٥٢,٨	١٢	٣٣,٣	٤	١١,١	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٣٦	٤	٣٠	٨٣,٣	٥	١٣,٩	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨١	١
٥١	تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة.	١٤	٣٨,٩	١٣	٣٦,١	٦	١٦,٧	٢	٥,٦	١	٢,٨	٤,٠٣	١٣	٢٦	٧٢,٢	٨	٢٢,٢	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٧	٦
٥٢	تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة.	١٤	٣٨,٩	١٣	٣٦,١	٧	١٩,٤	٢	٥,٦	١	٢,٨	٤,٠٨	١١	٢٦	٧٢,٢	٦	١٦,٧	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٨
٥٣	نشر بالرضا عند أداء العمل بإبداع.	٢٣	٦٣,٩	١١	٣٠,٦	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٨	١	٢٧	٧٥,٠	٨	٢٢,٢	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٢	٤
٥٤	لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا.	١٥	٤١,٧	١٧	٤٧,٢	٣	٨,٣	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٢٨	٦	٢٦	٧٢,٢	٨	٢٢,٢	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٧	٦
٥٥	تشجعنا على حل المشكلات بالطريقة العلمية.	١٤	٣٨,٩	١٧	٤٧,٢	٤	١١,١	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٢٢	٨	٢٥	٦٩,٤	٨	٢٢,٢	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٨
٥٦	تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها.	١٧	٤٧,٢	١٥	٤١,٧	٣	٨,٣	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٣٣	٥	٢٨	٧٧,٨	٧	١٩,٤	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٥	٣
٥٧	تحثنا على التنافس في تحسين الأداء.	١٦	٤٤,٤	١١	٣٠,٦	٦	١٦,٧	٢	٥,٦	١	٢,٨	٤,٠٨	١١	٢٦	٧٢,٢	٨	٢٢,٢	١	٢,٨	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٦٤	٧
٥٨	تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر.	١٤	٣٨,٩	١٦	٤٤,٤	٥	١٣,٩	٠	٠,٠	١	٢,٨	٤,١٧	٩	٢٦	٧٢,٢	٩	٢٥,٠	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٥
٥٩	تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء (الإنتاج).	١٩	٥٢,٨	١٣	٣٦,١	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٢	٣	٢٩	٨٠,٦	٦	١٦,٧	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٨	٢
٦٠	تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الاستراتيجية في المدرسة).	١٤	٣٨,٩	١٢	٣٣,٣	٨	٢٢,٢	١	٢,٨	١	٢,٨	٤٠,٣	١٣	٢٦	٧٢,٢	٨	٢٢,٢	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٧	٦م
٦١	تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير.	١٢	٣٣,٣	١٩	٥٢,٨	٣	٨,٣	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,١٤	١٠	٢٥	٦٩,٤	١٠	٢٧,٨	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٧	٦م
	المحور الثاني											٤,١٧												٤,٦٤	

أولاً : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات المهنية .

من الجدول (٥-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص المهنية للقـيادة التحويلـية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤،١٧) درجة .
- أعطـى أفـراد عيـنة الدراسة درجة موافقة عالية على العبارات التي نصها "نشـعر بالرضـا عند أداء العمل بإبداع " و " تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤،٥٨ – ٤،٥٠) درجة على التوالي .
- أعطـى أفـراد عيـنة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٦) عبارة تراوحـت متوسـطاتها الحسابية من (٤،٤٢) درجة إلى (٣،٧٢) درجة وهي كالتالي :

- العـبارات التـي نصـها " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مسـتوى الأداء " " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٢) درجة.
- العـبارات التـي نصـها " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السـائدة " " تحـرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٦) درجة .
- العـبارة التي نصت على " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التـي نـتعرض لها " أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٣٣) درجة .

- العبارات التي نصها " لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية " "لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٨) درجة .

- العبارات التي نصها " تطلب منا إبداء الرأي والمشورة عند الحاجة " " تحرص علـــى تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٥) درجة .

- العــبارات التـــي نصها " تخطط للعمل مسبقا " " تشجعنا عل حل المشكلات بالطـــرق العلمية " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٢) درجة .

- العــبارات التي نصها " تحس بمشاعرنا " " تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحســين المســتمر " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٧) درجة .

- العبارة التي نصت على " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤،١٤) درجة .

- العــبارات التـــي نصها " تمتلك سعة الأفق " " تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمـــات مادامـــت أساليب أدائها صحيحة " " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جـــاءت فـــي المرتـــبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤،٠٨) درجة.

- العبارات التي نصها " تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار " و " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " احتلت المرتبة الثانيـــة عشـــر بمتوســـط حسابي مقداره (٤،٠٦) درجة .

- العبارات التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " " تهتم بعمل اللقـــاءات التربوية داخل المدرسة " و " تشركنا معها ف تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " جاءت في المرتبـــة الثالثة عشر بمتوســـط حسابي مقداره (٤،٠٣) درجة.
- العـــبارة التـــي نصت على " تعطي اهتماما شخصيا بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والانجاز لكل منا " أخذت المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٤) درجة .
- العـــبارة التي نصت على " تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير" جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٩٢) درجة .
- العـــبارة التـــي نصـــت على " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " احتلت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٨٣) درجة .
- العـــبارة التي نصت على " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣،٧٢) درجة.

ثانيا : البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل .

يتضح من الجدول(٥-٤) مايلي :

- أن أفـــراد عيـــنة الدراسة يوافقون بشكل عام على خصائص السمات المهنية المستقبلية لمديرة المدرسة الثانوية بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤،٦٤) درجة .
- أعطـــى أفـــراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٢٨) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤،٨١) درجة إلى (٤،٥٠) درجة وهي كالتالي :

- العبارات التي نصها " تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤،٨١) درجة.

- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٨) درجة.

- العــبارة التي نصت على " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التــي نــتعرض لهــا " أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٥) درجة.

- العبارة التي نصت على " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٧٥) درجة .

- العبارات التي نصها " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة " " تمتلك سعة الأفق " " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها" " تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٩) درجة.

- العــبارات التـــي نصها " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " "لديها القــدرة علــى حــل المشكلات التي قد تظهر بيننا " " تشركنا معها ف تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦٧) درجة .

- العــبارات التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقــداره (٤،٦٤) درجة .

- العبارات التي نصها "تخطط للعمل مسبقا" "تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قـرار" "تعطـي اهـتماما شخصـيا بلا احتياجات الفردية للنمو المهني والانجـاز لكل منا" "تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائهـا صـحيحة" "تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٦١) درجة .

- العبارات التي نصها "تبحث عن أفكار جديدة بناءة" "تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة" احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٨) درجة .

- العـبارات التـي نصـها "لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية" "تشجعنا على التعبـير عـن أفكارنـا حتى لو تعارضت مع أفكارها" "تحرص على تنمية قدراتـنا من خلال تكليفنا ببعض المهام" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٦) درجة .

- العـبارات التـي نصها "تحس بمشاعرنا" "تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء" تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير" جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) .

٣- استجابات المعلمات حول مدى انطباق الخصائص المهنـية للقـيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية .

الجدول (٦- ٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات

جدول رقم (٦-٤) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٣٤	تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	١١٣	٢٨,١	١٤٤	٣٥,٨	١٠٥	٢٦,١	٣٠	٧,٥	١٠	٢,٥	٣,٨٠	٨	٢٣٠	٥٧,٢	١٣٨	٣٤,٣	٢٨	٧,٠	٤	١,٠	٢	٠,٥	٤,٤٧	٦
٣٥	تخطط للعمل مسبقاً.	١٣٤	٣٣,٣	١٤٥	٣٦,١	٨٠	١٩,٩	٣٢	٨,٠	١١	٢,٧	٣,٨٩	٦	٢٤٨	٦١,٧	١٢٣	٣٠,٦	٢٢	٥,٥	٧	١,٧	٢	٠,٥	٤,٥١	٤
٣٦	تعمل على غرس القيم المثلي، في الثقافة التنظيمية، السائدة.	١١٠	٢٧,٤	١٤٣	٣٥,٦	٩٨	٢٤,٤	٤١	١٠,٢	١٠	٢,٥	٣,٧٥	٩	٢٣٣	٥٨,٠	١٢٦	٣١,٣	٣٠	٧,٥	١٠	٢,٥	٣	٠,٧	٤,٤٣	١٠
٣٧	تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار.	٩٧	٢٤,١	١٢٦	٣١,٣	١٠٣	٢٥,٦	٥٨	١٤,٤	١٨	٤,٥	٣,٥٦	١٨	٢٤٣	٦٠,٤	١١٥	٢٨,٦	٢٧	٦,٧	١٤	٣,٥	٣	٠,٧	٤,٤٥	٨
٣٨	تمتلك سعة الأفق.	١٠٤	٢٥,٩	١١٨	٢٩,٤	١١٧	٢٩,١	٤٢	١٠,٤	٢١	٥,٢	٣,٦٠	١٦	٢٢٩	٥٧,٠	١٢٠	٢٩,٩	٣٦	٩,٠	١٢	٣,٠	٥	١,٢	٤,٣٨	١٥
٣٩	تبحث عن أفكار جديدة بناءة.	١٠٥	٢٦,١	١٢٨	٣١,٨	١٠٥	٢٦,١	٤١	١٠,٢	٢٣	٥,٧	٣,٦٢	١٥	٢٣٦	٥٨,٧	١٠٩	٢٧,١	٤٠	١٠,٠	١٢	٣,٠	٥	١,٢	٤,٣٩	١٤
٤٠	حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها.	١٥٦	٣٨,٨	١٤٥	٣٦,١	٦٩	١٧,٢	٢٠	٥,٠	١٢	٣,٠	٤,٠٣	٤	٢٦٢	٦٥,٢	١٠٥	٢٦,١	٢٦	٦,٥	٧	١,٧	٢	٠,٥	٤,٥٤	٣
٤١	نعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة.	١٧٩	٤٤,٥	١٤٧	٣٦,٦	٥٤	١٣,٤	١٣	٣,٢	٩	٢,٢	٤,١٨	٢	٢٨٠	٦٩,٧	٩٨	٢٤,٤	٢١	٥,٢	٣	٠,٧	٠	٠,٠	٤,٦٣	١
٤٢	لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية.	١١٦	٢٨,٩	١٣٠	٣٢,٣	١٠٦	٢٦,٤	٣١	٧,٧	١٩	٤,٧	٣,٧٣	١٠	٢٣٩	٥٩,٥	١٢٠	٢٩,٩	٣٠	٧,٥	١١	٢,٧	٢	٠,٥	٤,٤٥	٨
٤٣	تحس بمشاعرنا.	١٠٤	٢٥,٩	١٢٤	٣٠,٨	١٠٤	٢٥,٩	٤١	١٠,٢	٢٩	٧,٢	٣,٥٨	١٧	٢٤٠	٥٩,٥	١١٤	٢٨,٤	٢٥	٦,٢	١٤	٣,٥	٩	٢,٢	٤,٤٠	١٣
٤٤	تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة.	١١٧	٢٩,١	١٢٢	٣٠,٣	١٠٣	٢٥,٦	٣٦	٩,٠	٢٤	٦,٠	٣,٦٨	١٢	٢٤٥	٦٠,٩	١١٥	٢٨,٦	٣١	٧,٧	٤	١,٠	٧	١,٧	٤,٤٦	٧
٤٥	تعطي اهتماما شخصيا بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا.	٧٤	١٨,٤	١٢٨	٣١,٨	١٣٥	٣٣,٦	٥١	١٢,٧	١٤	٣,٥	٣,٤٩	٢١	١٩٦	٤٨,٨	١٥٥	٣٨,٦	٤٠	١٠,٠	٩	٢,٢	٢	٠,٥	٤,٣٣	١٨
٤٦	تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء.	٦٤	١٥,٩	١٥٠	٣٧,٣	١٠٧	٢٦,٦	٦٧	١٦,٧	١٤	٣,٥	٣,٤٦	٢٢	١٩٠	٤٧,٣	١٦٣	٤٠,٥	٣٢	٨٠	١٥	٣,٧	٢	٠,٥	٤,٣٠	٢٠
٤٧	تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها.	٧٥	١٨,٧	١٠٥	٢٦,١	١٢١	٣٠,١	٧٠	١٧,٤	٣١	٧,٧	٣,٣١	٢٤	٢١٧	٥٤,٠	١٢٠	٢٩,٩	٤٠	١٠,٠	٢٠	٥,٠	٥	١,٢	٤,٣٠	٢٠
	المحور الثاني																								

تابع جدول رقم (٤-٦) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الثاني

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة ك	أوافق بشدة %	أوافق ك	أوافق %	نوعا ما ك	نوعا ما %	لا أوافق ك	لا أوافق %	لا أوافق بشدة ك	لا أوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة ك	أوافق بشدة %	أوافق ك	أوافق %	نوعا ما ك	نوعا ما %	لا أوافق ك	لا أوافق %	لا أوافق بشدة ك	لا أوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الترتيب
٤٨	تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير.	٧٣	١٨,٢	١٣١	٣٢,٦	١١٨	٢٩,٤	٥٦	١٣,٩	٢٤	٦,٠	٣,٤٣	٢٣	٢٠٣	٥٠,٥	١٤١	٣٥,١	٣٨	٩,٥	١٦	٤,٠	٤	١,٠	٤,٣٠	٢٠
٤٩	تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام.	٨٩	٢٢,١	١٤٣	٣٥,٦	١١٨	٢٩,٤	٤٢	١٠,٤	١٠	٢,٥	٣,٦٤	١٤	٢٠٣	٥٠,٥	١٤٧	٣٦,٦	٣٩	٩,٧	١١	٢,٧	٢	٠,٥	٤,٣٤	١٧
٥٠	تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد.	١٥٨	٣٩,٣	١٦٥	٤١,٠	٥٩	١٤,٧	١٣	٣,٢	٧	١,٧	٤,١٣	٣	٢٣١	٥٧,٥	١٤٧	٣٦,٦	٢١	٥,٢	٢	٠,٥	١	٠,٢	٤,٥٠	٥
٥١	تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة.	١٠٤	٢٥,٩	١٣٧	٣٤,١	١٠٤	٢٥,٩	٤٧	١١,٧	١٠	٢,٥	٣,٦٩	١١	٢٠٨	٥١,٧	١٣٦	٣٣,٨	٤٦	١١,٤	١٢	٣,٠	٠	٠,٠	٤,٣٤	١٧
٥٢	تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة.	١٣١	٣٢,٦	١٢٩	٣٢,١	٩٣	٢٣,١	٤٠	١٠,٠	٩	٢,٢	٣,٨٣	٧	٢٣٤	٥٨,٢	١٢٩	٣٢,١	٣٢	٨,٠	٥	١,٢	٢	٠,٥	٤,٤٦	٧
٥٣	نشر بالرضا عند أداء العمل بإبداع.	١٧٩	٤٤,٣	١٥٣	٣٨,١	٥٧	١٤,٢	٩	٢,٢	٥	١,٢	٤,٢٢	١	٢٧٢	٦٧,٧	١٠٧	٢٦,٦	٢١	٥,٢	٢	٠,٥	٠	٠,٠	٤,٦١	٢
٥٤	لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا.	٩٤	٢٣,٤	١١٢	٢٧,٩	١١٧	٢٩,١	٥٥	١٣,٧	٢٤	٦,٠	٣,٤٩	٢١م	٢٣٧	٥٩,٠	١١٠	٢٧,٤	٣٨	٩,٥	١٥	٣,٧	٢	٠,٥	٤,٤١	١٢
٥٥	تشجعنا على حل المشكلات بالطريقة العلمية.	٨٥	٢١,١	١٣٢	٣٢,٨	١٠٣	٢٥,٦	٦١	١٥,٢	٢١	٥,٢	٣,٥٠	٢٠	٢١٣	٥٣,٠	١٣٢	٣٢,٨	٣٩	٩,٧	١٧	٤,٢	١	٠,٢	٤,٣٤	١٧
٥٦	تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها.	١٠٨	٢٦,٩	١٥١	٣٧,٦	٩٦	٢٣,٩	٢٨	٧,٠	١٩	٤,٧	٣,٧٥	٩م	٢٣١	٥٧,٥	١٢٦	٣١,٣	٣٨	٩,٥	٤	١,٠	٣	٠,٧	٤,٤٤	٩
٥٧	تحثنا على التنافس في تحسين الأداء.	٩٩	٢٤,٦	١٤١	٣٥,١	١٠٦	٢٦,٤	٣٩	٩,٧	١٧	٤,٢	٣,٦٦	١٣	٢٢٧	٥٦,٥	١٢٩	٣٢,١	٣٤	٨,٥	١٢	٣,٠	٠	٠,٠	٤,٤٢	١١
٥٨	تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر.	١٠٠	٢٤,٩	١٣٦	٣٣,٨	٩٨	٢٤,٤	٥١	١٢,٧	١٧	٤,٢	٣,٦٢	١٥م	٢١٠	٥٢,٢	١٤٤	٣٥,٨	٢٩	٧,٢	١٧	٤,٢	٢	٠,٥	٤,٣٥	١٦
٥٩	تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء (الإنتاج).	١٣٤	٣٣,٣	١٦١	٤٠,٠	٧٧	١٩,٢	٢٢	٥,٥	٨	٢,٠	٣,٩٧	٥	٢٢٥	٥٦,٠	١١٤	٢٨,٤	٢٤	٦,٠	٩	٢,٢	٠	٠,٠	٤,١٦	٢٢
٦٠	تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الاستراتيجية في المدرسة).	٧٠	١٧,٤	١٠٤	٢٥,٩	١٠٥	٢٦,١	٩٠	٢٢,٤	٣٣	٨,٢	٣,٢٢	٢٥	١٩٥	٤٨,٥	١٣٧	٣٤,١	٣٨	٩,٥	٢٦	٦,٥	٦	١,٥	٤,٢٢	٢١
٦١	تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير.	٩١	٢٢,٦	١٢٦	٣١,٣	١٠٦	٢٦,٤	٥٨	١٤,٤	٢١	٥,٢	٣,٥٢	١٩	٢٠٩	٥٢,٠	١٣٥	٣٣,٦	٣٨	٩,٥	١٥	٣,٧	٥	١,٢	٤,٣١	١٩
	المحور الثاني											٣,٦٩												٤,٤١	

أولاً : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات المهنية .

من الجدول (٦-٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن أفـراد عيـنة الدراسـة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص المهنـية للقـيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة توافق فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٩) درجة .

- أعطـى أفـراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٢) عبارة تراوحـت متوسطاتها الحسابية من (٤,٢٢ درجة إلى ٣,٥٠ درجة) . وهي كالتالي :

- العـبارة التـي نصت على " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٢) درجة .

- العبارة التي نصت على " نعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٨) درجة .

- العبارة التي نصت على " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد" أخذت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣) درجة .

- العبارة التي نصها " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها " أحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٣) درجة .

- العـبارة التـي نصت على " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مسـتوى الأداء " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٧) درجة .

- العـبارة التي نصها " تخطط للعمل مسبقاً " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٠) درجة .

- العبارة التي نصت على " تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة " احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٣) درجة .
- العبارة التي نصها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٠) درجة .
- العبارات التي نصت على " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة " " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٥) درجة .
- العبارة التي نصها " لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٣) درجة .
- العبارة التي نصت على " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٩) درجة .
- العبارة التي نصها " تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة" احتلت المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٨ ٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٦) درجة .
- العبارة التي نصها "تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام" جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٤) درجة .
- العبارات التي نصت على " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " " تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٢) درجة .

- العبارة التي نصها " تمتلك سعة الأفق " أخذت المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٠) درجة..
- العــبارة التــي نصها " تحس بمشاعرنا " أخذت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٨) درجة .
- العبارة التي نصت على " تستخدم الحكمة عند إصداراها لأي قرار" جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير" جاءت في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٢) درجة .
- العبارة التي نصها " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " " جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٠) درجة .

• أعطــى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارات التي نصت علــى " لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " " تعطي اهتماما شخصياً بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا " " تستثير تفكيرنا فــي تجديد طرق الأداء " "تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير" "تشــجعنا علــى التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " " تشركنا معهــا فــي تحديــد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها " حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٤٩) (٣,٤٦) (٣,٤٣) (٣,٣١) (٣,٢٢) على التوالي .

ثانياً : – البعد الثاني المتعلق بإستشراف المستقبل

من الجدول (٦-٤) يتضح ما يلي :

أن أفــراد عيــنة الدراســة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص المهنــية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,٤١) درجة .

- أعطـــى أفـــراد عيـــنة الدراسة درجة موافقة عالية على (٥) عبارات حيث تروإحت متوسطاتها من (٤,٦٣ درجة الى ٤,٥٠ درجة) . وهي كالتالي:

- العبارة التي نصت على " نعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) درجة .
- العـــبارة التي نصت على " نشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع " " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦١) درجة .
- العبارة التي نصها " حريصة على إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٤) درجة.
- العـــبارة التي نصها " تخطط للعمل مسبقاً " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥١) درجة .
- العبارة التي نصت على " تحرص على عقد الاجتماعات في موعدها المحدد"
- أخذت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) درجة .

- أعطـــى أفـــراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٢٣) عبارة تراوحـــت متوسطاتها الحسابية من (٤,٤٧ درجة إلى ٤,١٦ درجة) . وهي كالتالي :

- العـــبارة التـــي نصـــها " تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٧) درجة .
- العـــبارات التـــي نصـــت على "تطلب منا إبداء الرأي والمشورة عند الحاجة" "تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٦) درجة .

- العبارات التي نصها " تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار" "لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٥) درجة .

- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي نتعرض لها " أخذت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤،٤٤) درجة .

- العبارة التي نصها " تعمل على غرس القيم المثلى في الثقافة التنظيمية السائدة" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) درجة .

- جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) درجة .

- " تحثنا على التنافس في تحسين الأداء " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٢) درجة .

- العبارة التي نصها "لديها القدرة على حل المشكلات التي قد تظهر بيننا " أخذت المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤١) درجة .

- العبارة التي نصها " تحس بمشاعرنا " جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) درجة .

- العبارة التي نصت على " تبحث عن أفكار جديدة بناءة " جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٩) درجة .

- العبارة التي نصها " تمتلك سعة الأفق " جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٨) درجة .

- العبارة التي نصها "تشجعنا على طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر" جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٥) درجة .

- العبارات التي نصها " تحرص على تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام " " تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة " " تشجعنا على حل المشكلات بالطرق العلمية " جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٤) درجة .

- العبارة التي نصت على " تعطي اهتماما شخصياً بلاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا " جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) درجة .

- العبارة التي نصها " تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير" جاءت في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) درجة .

- العبارات التي نصها " تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء " " تشجعنا على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها " " تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير " جاءت في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠) درجة.

- العبارة التي نصها " تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها" جاءت في المرتبة الحادي والعشرين بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٢) درجة .

- العبارة التي نصت على " تشجعنا على تنفيذ العمل في موعده محافظة على مستوى الأداء "جاءت في المرتبة الثاني والعشرين بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٦) درجة .

- **من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بمدى انطباق خصائص السمات المهنية على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كالتالي:**

- أظهـــرت اســـتجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسة الـــثانوية تنطـــبق علـــيها بعض خصائص السمات المهنية بدرجة عالية وهذه السمات هي: العقلية المنظمة، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء.

امـــا الســـمات المهنـــية التالية: الثقافة العامة والكفاءة العالية، حسن اختيار التباع ومراقبتهم، الإهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباتها، التعود على حـــل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة، إتاحة الفرصة للآخرين للاشـــتراك فـــي اتخـــاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم، فهي تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة فوق المتوسط

- امـــا فـــيما يتعلق باستجابات المساعدات فقد أشارات استجاباتهم إلى أن هناك سمتين من خصائص السمات المهنية تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة عالية فـــي بعـــد الواقع وهي: حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم، تهيئة المناخ الوظيفي للعمـــل والعطـــاء.امـــا السمات التالية: العقلية المنظمة، الثقافة العامة والكفاءة العالية، الاهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباتها، التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة، إتاحة الفرصة للآخرين للاشـــتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم، فهي تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة فوق المتوسط

- اما بالنسبة للمعلمات فقد أوضحت استجاباتهم أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق علـــيها بعـــض خصائص السمات المهنية في بعد الواقع بدرجة فوق المتوسط وهـــي كمـــا يلي: العقلية المنظمة، الثقافة العامة والكفاءة العالية، حسن اختيار التـــباع ومراقبتهم، الاهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباتها، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء التطوير والإصلاح للمنظمة. اما السمات التالـــية: التحفيز الفكري، التعود على حل المشكلات في العمل، إتاحة الفرصة للآخريـــن للاشـــتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم فقد أوضحت اســـتجابات المعلمـــات إن هـــذه الســـمات تنطبق بدرجة متوسطة على مديرة المدرسة الثانوية في بعد الواقع.

وهـــذه النتـــيجة تتفق مع ما وصل إليه (زايد،١٩٩٩م) في دراسته إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية والقدرة على تطوير طرق العمل، اما دراســـة (Foughn،١٩٩١م) فهي تؤيد ما وصلت إليه نتيجة هذه الدراسة وهي أن القـــادة التحويليين يدركون أنهم عملاء للتغيير، كما أتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما ذكره (هاشم،١٩٩٦م) في دراسته عن سمات القائد في الإسلام وهي:

١- مشاركة القائد بنفسه مع العاملين جنباً الى جنب في العمل والتغيير.

٢- تفويـــض الســـلطات لإتاحـــة الفرصة للمشاركين في التنظيم الإداري والعمل بمرونة وحرية كافيين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما وصل إليه (Brown،١٩٩٢م) في دراسته إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات كانت تجربة إيجابية لموظفي المدرسة مما ساهم في نجاح التغيير.

كمـــا أن نتيجة هذه الدراسة تتفق مع ما موصل إليه (الشمري،١٤٢٢هـ) في دراسته وهـــو أن من أسباب فعالية مديري المدارس ما يلي:١- تهيئة المناخ المدرسي الملائم لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين

٢-معالجة المشكلات داخل المدرسة واستخدام الحكمة والهدوء في مواجهتها.

٣- التخطيط المستقبلي الفعال لكل ما يخدم العملية التعليمية

٤- الاستفادة من المعلمين الفعاليين وذوي الخبرة لإعطائهم الصلاحيات المناسبة

- ولقـــد اظهرت استجابات المديرات إلى أهمية انطباق خصائص السمات المهنـــية فـــي بعـــد المســـتقبل بدرجة عالية وهذه السمات هي: العقلية المـــنظمة، حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطـــاء، الإلمـــام الكافـــي بواجباتها، التعود على حل المشكلات في العمـــل، التطوير والإصلاح للمنظمة.اما السمات التالية: الثقافة العامة والكفـــاءة العالـــية، الاهـــتمام بالفرد، التحفيز الفكري، إتاحة الفرصة للآخريـــن للاشـــتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.

- وقد أشارت استجابات المساعدات إلى أهمية انطباق جميع خصائص السمات المهنية على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية في بعد المستقبل.
- بينما أظهرت استجابات المعلمات إلى أهمية انطباق خصائص السمات المهنية على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة عالية في بعد المستقبل وهذه السمات هي: العقلية المنظمة، حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم، تهيئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء، اما السمات التالية: الثقافة العامة والكفاءة العالية، الاهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمام الكافي بواجباتها، التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة، إتاحة الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.

وهذه النتيجة تؤيد ما ذكره(عامر،١٤١٢هـ) عن مهارات قائد التغيير ومنها: حسن استقبال الأفكار الجديدة والتفاعل معها، حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير، كما أتفقت هذه النتيجة مع ما ذكره (السلمي،١٩٩٢م) عن وظائف قيادة التغيير وهي: إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تحمل المسؤولية والبحث عن الحلول للمشاكل واتخاذ القرارات.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه(Sagor، ١٩٩٢م) في دراسته على أن اللبنات الأساسية للقيادة التحويلية هي:

اللبنة الأولى: تحديد رؤية مشتركة وواضحة لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، ويتم تطوير هذه الرؤية بواسطة من تتوافر لديهم خبرة التنفيذ

اللبنة الثانية: وجود منظور ثقافي مشترك بما يعني أن المعلمين يسهون في وجود رؤية مشتركة لثقافة مؤسستهم

اللبنة الثالثة: يمارس القائد عمله كمساند ومشجع وموجه للتطوير في النظام التعليمي

الإجابة على السؤال الرابع : -

للإجابة على السؤال الرابع والذي نصه ما يلي :

"مـــا مـــدى انطـــباق خصائص السمات القيمية للقيادة التحويلية على السلوك الإداري لمديرات المدارس الثانوية(الواقع والمستقبل) ؟

فقـــد تـــم استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، لمعـــرفة وجهـــة نظـــر مديرات المدارس والمساعدات والمعلمات نحو مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية .

(١) استجابات مديرات المدارس حول مدى انطباق خصائص السمات القيمية للقيادة التحويلية .

أولاً : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات القيمية

جدول رقم (٧-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية ، وترتيب هذه السلوكيات حسب متوسطاتها الحسابية ترتيباً تنازلياً.

جدول رقم (٤-٧) يوضح استجابات عينة الدراسة (المديرات) حول عبارات المحور الثالث

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة ك	الواقع: أوافق بشدة %	الواقع: أوافق ك	الواقع: أوافق %	الواقع: نوعا ما ك	الواقع: نوعا ما %	الواقع: لا أوافق ك	الواقع: لا أوافق %	الواقع: لا أوافق بشدة ك	الواقع: لا أوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة ك	المستقبل: أوافق بشدة %	المستقبل: أوافق ك	المستقبل: أوافق %	المستقبل: نوعا ما ك	المستقبل: نوعا ما %	المستقبل: لا أوافق ك	المستقبل: لا أوافق %	المستقبل: لا أوافق بشدة ك	المستقبل: لا أوافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الترتيب
٦٢	أؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عبادة الله (العمل عبادة من العبادات).	٣١	٨٨,٦	٤	١١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٩	١	٣٣	٩٤,٣	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٩٤	١
٦٣	أعاقب على أي تقصير في أداء العمل.	٨	٢٢,٩	١٠	٢٨,٦	١٤	٤٠,٠	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٣,٦٦	١٢	١٦	٤٥,٧	٩	٢٥,٧	٨	٢٢,٩	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,١١	٩
٦٤	أطلع العاملات على التقرير السنوي لأدائهن الوظيفي.	٦	١٧,١	١٠	٢٨,٦	٩	٢٥,٧	٧	٢٠,٠	٣	٨,٦	٣,٦٦	١٣	١٧	٤٨,٦	٩	٢٥,٧	٥	١٤,٣	٢	٥,٧	٢	٥,٧	٤,٠٦	١٠
٦٥	أوزع العمل بين العاملات بالعدل.	٢٢	٦٢,٩	١١	٣١,٤	١	٢,٩	٠	٠,٠	١	٢,٩	٤,٥١	٥	٢٩	٨٢,٩	٦	١٧,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٣	٣
٦٦	أؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله.	٢٤	٦٨,٦	٩	٢٥,٧	١	٢,٩	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٦٠	٣	٢٧	٧٧,١	٨	٢٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٧	٤
٦٧	أشعر العاملات معي بصدق أقوالي من خلال أفعالي.	٢٥	٧١,٤	٨	٢٢,٩	١	٢,٩	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٦٣	٢	٣٠	٨٥,٧	٥	١٤,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٦	٢
٦٨	أثير في العاملات التحدي والثبات.	١٢	٣٤,٣	١٧	٤٨,٦	٤	١١,٤	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,١١	١٠	١٨	٥١,٤	١٤	٤٠,٠	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٣	٧
٦٩	من صفاتي اللين من غير ضعف.	٢٠	٥٧,١	١٣	٣٧,١	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥١	٢٥	٢٤	٦٨,٦	٩	٢٥,٧	١	٢,٩	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٦٠	٥
٧٠	أنا متزنة في تصرفاتي ومعاملاتي.	١٦	٤٥,٧	١٨	٥١,٤	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٣	٦	٢٣	٦٥,٧	١١	٣١,٤	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٣	٤
٧١	أعامل الآخرين بالحب والاحترام.	٢٤	٦٨,٦	٧	٢٠,٠	٤	١١,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٧	٤	٢٨	٨٠,٠	٦	١٧,١	١	٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٧	٧
٧٢	أتسامح في بعض هفوات العاملات.	١٦	٤٥,٧	٩	٢٥,٧	٩	٢٥,٧	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,١٤	٩	١٩	٥٤,٣	٩	٢٥,٧	٧	٢٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٣٤	٨
٧٣	أصفح عن الإساءة المتعلقة بي شخصياً.	١٤	٤٠,٠	١٠	٢٨,٦	١٠	٢٨,٦	١	٢,٩	٠	٠,٠	٤,٠٦	١١	١٨	٥١,٤	١١	٣١,٤	٣	٨,٦	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٤,٢٦	٦
٧٤	رغبات العاملات أوثرها على رغباتي الخاصة إذا كانت تخدم العمل.	١٩	٥٤,٣	١٣	٣٧,١	١	٢,٩	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٤,٤٠	٧	٢٤	٦٨,٦	٨	٢٢,٩	٣	٨,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٠	٤
٧٥	أتعامل مع العاملات بروح الإخاء.	٢٤	٦٨,٦	٩	٢٥,٧	٢	٥,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٣	٢م	٢٧	٧٧,١	٨	٢٢,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٧	٥
٧٦	لا أقبل الوشاية بالآخرين.	٢٣	٦٥,٧	٧	٢٠,٠	٢	٥,٧	٠	٠,٠	١	٢,٩	٤,٢٩	٨	٢٨	٨٠,٠	٥	١٤,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٢	٥,٧	٤,٦٣	
	المحور الثالث											٤,٣٢												٤,٥٧	

- أن أفــراد الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص العقائدية للقــيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,٣٢) درجة .

- أعطــي أفــراد الدراســة درجــة موافقة عالية على (٧) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٤,٨٩) درجة إلى (٤,٥٠) درجة وهي كالتالي:

- العــبارة التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده لله " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٩) درجة.

- العــبارات التي نصت على " نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " " تعاملنا بــروح الإخــاء " جــاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) درجة.

- العــبارة التــي نصــها " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٠) درجة.

- العــبارة التــي نصها " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٧) درجة.

- العبارات التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل " " من صفاتها اللين من غير ضعف " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥١) درجة.

أعطــي أفــراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٧) عبارات تزواحــت متوسطاتها الحسابية من (٤,٤٣) درجة الى (٣,٦٦) درجة وهي كالتالي :

- العبارة التي نصت على " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) درجة .

- العبارة التي نصها " رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠) درجة .
- العبارة التي نصها " لاتقبل الوشاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٩) درجة .
- العبارة التي نصت على " تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٤) درجة .
- العبارة التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١١) درجة .
- العبارة التي نصت على " تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصياً " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٦) درجة .
- العبارة التي نصها " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " جاءت في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٦) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارة التي نصها" تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦) درجة .

ثانياً : - البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل

من الجدول (٧-٤) يتضح ما يلي :

أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص العقائدية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤,٥٧) درجة .

- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (١٠) عبارات حيث تراوحت متوسطاتها من (٤,٩٤) درجة إلى (٤,٦٠) درجة وهي كالتالي:

- العبارة التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده لله " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٩٤) درجة .
- العبارات التي نصت على " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " " تعاملنا بروح الإخاء " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٦) درجة.
- العبارة التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٣) درجة .
- العبارة التي نصها " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٧) درجة .
- العبارات التي نصت على "متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها" "لاتقبل الوشاية بالآخرين" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٣) درجة.
- العبارات التي نصها "من صفاتها اللين من غير ضعف" "رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٠) درجة.
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على العبارات التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات " "تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصياً" "تعاقب على أي تقصير في أداء العمل" "تطلعنا على التقرير السنوي لأدائنا الوظيفي" حيث بلغت متوسطاتها (٤,٤٣) (٤,٣٤) (٤,٢٦) (٤,١١) (٤,٠٦) على التوالى .

(٣) استجابات المساعدات حول مدى انطباق خصائص السمات القيمية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس .

جدول (٨-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المساعدات وترتيبها ترتيبا تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

جدول رقم (٤-٨) يوضح استجابات عينة الدراسة (المساعدات) حول عبارات المحور الثالث

م	العبارة	الواقع: أوافق بشدة ك	%	أوافق ك	%	نوعا ما ك	%	لا أوافق ك	%	لا أوافق بشدة ك	%	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستقبل: أوافق بشدة ك	%	أوافق ك	%	نوعا ما ك	%	لا أوافق ك	%	لا أوافق بشدة ك	%	المتوسط الحسابي	الترتيب
٦٢	أؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عبادة الله (العمل عبادة من العبادات).	٢٤	٦٦,٧	١١	٠,٠	٠	١,٠	٣	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧١	١	٣٠	٨٣,٣	٤	١١,١	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٨	٣
٦٣	أعاقب على أي تقصير في أداء العمل.	٨	٢٢,٢	١٤	٣٨,٩	١٢	٣٣,٣	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٣,٧٨	١١	٢١	٥٨,٣	١١	٣٠,٦	٣	٨,٣	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٤٤	١٠
٦٤	أطلع العاملات على التقرير السنوي لأدائهن الوظيفي.	٦	١٦,٧	٩	٢٥,٠	٨	٢٢,٢	٧	١٩,٤	٦	١٦,٧	٣,٠٦	١٢	٢٤	٦٦,٧	٦	١٦,٧	٣	٨,٣	٢	٥,٦	٠	٢,٨	٤,٣٩	١٢
٦٥	أوزع العمل بين العاملات بالعدل.	١٩	٥٢,٨	١١	٣٠,٦	٤	١١,١	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٣١	٦	٢٩	٨٠,٦	٥	١٣,٩	١	٢,٨	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٧٢	٥
٦٦	أؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله.	١٩	٥٢,٨	١٤	٣٨,٩	١	٢,٨	١	٢,٨	١	٢,٨	٤,٣٦	٥م	٢٩	٨٠,٦	٥	١٣,٩	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٥	٤
٦٧	أشعر العاملات معي بصدق أقوالي من خلال أفعالي.	١٧	٤٧,٢	١٦	٤٤,٤	٢	٥,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٣٦	٥م	٢٦	٧٢,٢	٧	١٩,٤	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٤	٧
٦٨	أثير في العاملات التحدي والثبات.	٩	٢٥,٠	١٤	٣٨,٩	١١	٣٠,٦	١	٢,٨	١	٢,٨	٣,٨١	١٠	٢٠	٥٥,٦	١١	٣٠,٦	٥	١٣,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٢	١١
٦٩	من صفاتي اللين من غير ضعف.	١٣	٣٦,١	١٩	٥٢,٨	١	٢,٨	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٤,١٧	٨	٢٥	٦٩,٤	٨	٢٢,٢	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٨
٧٠	أنا متزنة في تصرفاتي ومعاملاتي.	١٨	٥٠,٠	١٥	٤١,٧	٣	٨,٣	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٤٢	٤	٢٧	٧٥,٠	٧	١٩,٤	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٩	٦
٧١	أعامل الآخرين بالحب والاحترام.	١٩	٥٢,٨	١٥	٤١,٧	١	٢,٨	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٤٤	٣	٢٩	٨٠,٦	٧	١٩,٤	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨١	٢
٧٢	أتسامح في بعض هفوات العاملات.	١٨	٥٠,٠	١٤	٣٨,٩	٣	٨,٣	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٣٦	٥م		٦,٠	١٧	٣,٠	٨	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٢,٥٥	١٣
٧٣	أصفح عن الإساءة المتعلقة بي شخصياً.	١٧	٤٧,٢	١٠	٢٧,٨	٩	٢٥,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٢٢	٧	٢٦	٧٢,٢	٦	١٦,٧	٤	١١,١	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦١	٨
٧٤	رغبات العاملات أوثرها على رغباتي الخاصة إذا كانت تخدم العمل.	١١	٣٠,٦	١٣	٣٦,١	٨	٢٢,٢	٤	١١,١	٠	٠,٠	٣,٨٦	٩	٢٤	٦٦,٧	٦	١٦,٧	٦	١٦,٧	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٠	٩
٧٥	أتعامل مع العاملات بروح الإخاء.	٢٢	٦١,١	١٢	٣٣,٣	٠	٠,٠	٢	٥,٦	٠	٠,٠	٤,٥٠	٢	٣١	٨٦,١	٥	١٣,٩	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٨٦	١
٧٦	لا أقبل الوشاية بالآخرين.	١٧	٤٧,٢	١٦	٤٤,٤	٢	٥,٦	١	٢,٨	٠	٠,٠	٤,٣٦	٥	٢٩	٨٠,٦	٦	١٦,٧	١	٢,٨	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٧٨	٣
	المحور الثالث											٤,١٧												٤,٦٤	

أولا : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات القيمية

من الجدول (٨- ٤) يمكن التوصل الى النتائج التالية: -

- أن أفـــراد الدراسة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص العقائدية للقـــيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,١٧) درجة .

  - أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على العبارات التي نصها " تؤكد أن أي عمـــل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده لله " "تعاملنا بروح الإخاء" حيث بلغت متوسطاتها (٤,٧١) (٤,٥٠) على التوالى .

  - أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (١٢) عبارة تتراوحت متوسطاتها من (٤,٤٤) درجة الى (٣,٧٨) درجة وهي كالتالي:

- العـــبارة التـــي نصها " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٤) درجة .

- العبارة التي نصت على " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٢) درجة .

- العـــبارات التي نصت على " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " " نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " " تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا" " لا تقـــبل الوشـــاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٦) درجة .

- العـــبارة التـــي نصـــت على " توزع العمل بيننا بالعدل " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) درجة .

- العـــبارة التـــي نصـــها " تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصياً " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٢) درجة .

- العبارة التي نصها " من صفاتها اللين من غير ضعف " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٧) درجة .
- العبارة التي نصها " رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٦) درجة .
- العبارة التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨١) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٦) درجة .

أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارة التي نصها " تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي " حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٦) درجة .

ثانياً :- البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل

يتضح من الجدول (٨-٤) ما يلي : -

- أن أفراد الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص العقائدية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط العام (٤,٦٤) درجة .
- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة عالية على (١١) عبارة حيث تتراوح متوسطاتها من (٤,٨٦) درجة الى (٤,٥٠) درجة وهي كالتالي:

- العبارة التي نصها " تعاملنا بروح الإخاء " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨٦) درجة .
- العبارة التي نصها " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٨١) درجة .

- العبارات التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عـباده لله " " لاتقـبل الوشـاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٨) درجة .

- العـبارة التـي نصـها " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٥) درجة .

- العـبارة التـي نصـت على " توزع العمل بيننا بالعدل " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٧٢) درجة .

- العـبارة التي نصها " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " أخذت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٩) درجة .

- العـبارة التي نصت على " نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٤) درجة .

- العـبارة التي نصها " من صفاتها اللين من غير ضعف " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦١) درجة .

- العـبارة التـي نصت على رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) درجة .

○ أعطـى أفراد الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على العبارات التي نصها" تعاقب على أي تقصير في أداء العمل" "تثير فينا التحدي والثبات" "تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي" حيث بلغت متوسطاتهـا (٤,٤٤) (٤,٤٢) (٤,٣٩) على التوالى .

- أعطى أفراد الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارة التي نصها " تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥) درجة .

(٣) استجابات المعلمات حول مدى انطباق خصائص السمات القيمية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس .

جدول (٩-٤) يوضح المتوسطات الحسابية للسلوكيات التي تمارسها مديرة المدرســة الثانوية من وجهة نظر المعلمات وترتيبها ترتيبا تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

جدول رقم (٤-٩) يوضح استجابات عينة الدراسة (المعلمات) حول عبارات المحور الثالث

م	العبارة	الواقع												المستقبل											
		أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب	أوافق بشدة		أوافق		نوعا ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٦٢	أؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عبادة الله (العمل عبادة من العبادات).	١٨٧	٤٦٫٥	١٤٤	٣٥٫٨	٥٥	١٣٫٧	٧	١٫٧	٩	٢٫٢	٤٫٢٣	١	٢٨٨	٧١٫٦	٩٣	٢٣٫١	١٩	٤٫٧	١	٠٫٢	١	٠٫٢	٤٫٦٦	١
٦٣	أعاقب على أي تقصير في أداء العمل.	٩١	٢٢٫٦	١٣٤	٣٣٫٣	١٢٦	٣١٫٣	٣٣	٨٫٢	١٨	٤٫٥	٣٫٦١	٩	٢٠٠	٤٩٫٨	١١٥	٢٨٫٦	٧٣	١٨٫٢	٧	١٫٧	٧	١٫٧	٤٫٢٣	١١
٦٤	أطلع العاملات على التقرير السنوي لأدائهن الوظيفي.	٥٨	١٤٫٤	٦٢	١٥٫٤	٥٥	١٣٫٧	١١٤	٢٨٫٤	١١٣	٢٨٫١	٢٫٦٠	١٣	٢١٢	٥٢٫٧	٩٩	٢٤٫٦	٢٤	٦٫٠	٤١	١٠٫٢	٢٦	٦٫٥	٤٫٠٧	١٣
٦٥	أوزع العمل بين العاملات بالعدل.	١٠٣	٢٥٫٦	١١١	٢٧٫٦	١١١	٢٧٫٦	٣٩	٩٫٧	٣٨	٩٫٥	٣٫٥٠	١٠	٢٥٩	٦٤٫٤	٨٤	٢٠٫٩	٤٣	١٠٫٧	١٠	٢٫٥	٦	١٫٥	٤٫٤٤	٧
٦٦	أؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله.	١١٩	٢٩٫٦	١٣٢	٣٢٫٨	٩٩	٢٤٫٦	٢٥	٦٫٢	٢٧	٦٫٧	٣٫٧٢	٧	٢٥٧	٦٣٫٩	١٠٤	٢٥٫٩	٣١	٧٫٧	٦	١٫٥	٤	١٫٠	٤٫٥٠	٥
٦٧	أشعر العاملات معي بصدق أقوالي من خلال أفعالي.	١١٨	٢٩٫٤	١٢٤	٣٠٫٨	٩٦	٢٣٫٩	٣٩	٩٫٧	٢٥	٦٫٢	٣٫٦٧	٨	٢٥٨	٦٤٫٢	١٠١	٢٥٫١	٣٤	٨٫٥	٥	١٫٢	٤	١٫٠	٤٫٥٠	٥م
٦٨	أثير في العاملات التحدي والثبات.	٧٧	١٩٫٢	١١٧	٢٩٫١	١١٩	٢٩٫٦	٦٣	١٥٫٧	٢٦	٦٫٥	٣٫٣٩	١١	٢٠٠	٤٩٫٨	١٣٣	٣٣٫١	٤٨	١١٫٩	١٦	٤٫٠	٥	١٫٢	٤٫٢٦	١٠
٦٩	من صفاتي اللين من غير ضعف.	١٢٣	٣٠٫٦	١٢١	٣٠٫١	٨٨	٢١٫٩	٤١	١٠٫٢	٢٩	٧٫٢	٣٫٦٧	٨م	٢٤٣	٦٠٫٤	١١٢	٢٧٫٩	٢٩	٧٫٢	١١	٢٫٧	٧	١٫٧	٤٫٤٣	٨
٧٠	أنا متزنة في تصرفاتي ومعاملاتي.	١٢٧	٣١٫٦	١٤٦	٣٦٫٣	٨٧	٢١٫٦	٢٩	٧٫٢	١٣	٣٫٢	٣٫٨٦	٤	٢٤٠	٥٩٫٧	١٢٣	٣٠٫٦	٢٧	٦٫٧	٩	٢٫٢	٣	٠٫٧	٤٫٤٦	٦
٧١	أعامل الآخرين بالحب والاحترام.	١٣٧	٣٤٫١	١٤٩	٣٧٫١	٧٧	١٩٫٢	٢٣	٥٫٧	١٦	٤٫٠	٣٫٩٢	٣	٢٥٨	٦٤٫٢	١١٠	٢٧٫٤	٢٧	٦٫٧	٤	١٫٠	٣	٠٫٧	٤٫٥٣	٣
٧٢	أتسامح في بعض هفوات العاملات.	١٤٧	٣٦٫٦	١٤٢	٣٥٫٣	٧١	١٧٫٧	٢١	٥٫٢	٢١	٥٫٢	٣٫٩٣	٢	٢٤٩	٦١٫٩	١٢٤	٣٠٫٨	٢٠	٥٫٠	٦	١٫٥	٣	٠٫٧	٤٫٥٢	٤
٧٣	أصفح عن الإساءة المتعلقة بي شخصياً.	١٤٠	٣٤٫٨	١٢٢	٣٠٫٣	٧٥	١٨٫٧	٣٧	٩٫٢	٢٨	٧٫٠	٣٫٧٧	٦	٢٢٧	٥٦٫٥	١٢٣	٣٠٫٦	٣٦	٩٫٠	١٢	٣٫٠	٤	١٫٠	٤٫٣٩	٩
٧٤	رغبات العاملات أوثرها على رغباتي الخاصة إذا كانت تخدم العمل.	٨١	٢٠٫١	١٠٧	٢٦٫٦	١١٧	٢٩٫١	٥٥	١٣٫٧	٤٢	١٠٫٤	٣٫٣٢	١٢	١٩١	٤٧٫٥	١٢٥	٣١٫١	٥٩	١٤٫٧	١٥	٣٫٧	١٢	٣٫٠	٤٫١٦	١٢
٧٥	أتعامل مع العاملات بروح الإخاء.	١٤٤	٣٥٫٨	١٤٥	٣٦٫١	٧٢	١٧٫٩	٢٢	٥٫٥	١٩	٤٫٧	٣٫٩٣	٢م	٢٧٣	٦٧٫٩	١٠٢	٢٥٫٤	١٧	٤٫٢	٤	١٫٠	٦	١٫٥	٤٫٥٧	٢
٧٦	لا أقبل الوشاية بالآخرين.	١٤٩	٣٧٫١	١١٢	٢٧٫٩	٨٧	٢١٫٦	٣٠	٧٫٥	٢٤	٦٫٠	٣٫٨٣	٥	٢٨٢	٧٠٫١	٧٨	١٩٫٤	٢٧	٦٫٧	٧	١٫٧	٨	٢٫٠	٤٫٥٤	٣
	المحور الثالث											٣٫٦٦												٤٫٤٢	

أولا : البعد الأول المتعلق بواقع خصائص السمات القيمية

من الجدول (٩- ٤) يمكن التوصل الى النتائج التالية : -

- أن أفـــراد عيـــنة الدراســـة يوافقون بشكل عام على مدى انطباق الخصائص العقائديـــة للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بدرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٣,٦٦) درجة .

- أعطـــى أفـــراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (١٢) عبارة تراوحـــت متوسطاتها الحسابية من (٤,٢٣) درجة إلى (٣,٥٠) درجة وهي كالتالي:

- العـــبارة التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق امر الله ومرضاته هو عباده لله " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) درجة .
- العبارات التي نصت على "تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا" "تعاملنا بروح الإخاء" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٣) درجة.
- العـــبارة التـــي نصها " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٢) درجة .
- العـــبارة التي نصها " متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها " أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٦) درجة .
- العـــبارة التـــي نصها "لا تقبل الوشاية بالآخرين " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٣) درجة .
- العبارة التي نصها "تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصيا " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٧) درجة .
- العبارة التي نصت على " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٢) درجة .

- العبارات التي نصت على " نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " "من صفاتها اللين من غير ضعف " أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٦) درجة.
- العبارة التي نصها " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦١) درجة .
- العبارة التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل " جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٠) درجة .

○ أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على العبارات التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات" "رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة" " تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي " حيث بلغت متوسطاتها (٣,٣٩) (٣,٣٢) (٢,٦٠) على التوالى .

ثانياً :- البعد الثاني المتعلق باستشراف المستقبل

من الجدول (٩- ٤) يمكن التوصل إلى النتائج التالية : -

○ أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عام على أهمية انطباق الخصائص العقائدية المستقبلية على مديرات المدارس الثانوية بذرجة موافقة فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط العام (٤,٤٢) درجة .

○ أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على (٧) عبارات حيث تتراوحت متوسطاتها من (٤,٦٦) درجة الى (٤,٥٠) درجة وهي كالتالي:

- العبارة التي نصت على " تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عباده لله " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٦٦) درجة .
- العبارة التي نصها " تعاملنا بروح الإخاء " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٧) درجة .

- العبارة التي نصها " لاتقبل الوشاية بالآخرين" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٤) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعامل الآخرين بالحب والاحترام " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٣) درجة .
- العبارة التي نصها " تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٢) درجة .
- العبارات التي نصت على " تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله" "تشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٠) درجة .
- أعطى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة فوق المتوسط على (٨) عبارات حيث تراوحت متوسطاتها من (٤,٤٤) درجة إلى (٤,٠٧) درجة وهي كالتالي:
- العبارة التي نصت على " توزع العمل بيننا بالعدل" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مقداره (٤٠٤٤) درجة .
- العبارة التي نصها "من صفاتها اللين من غير ضعف" أخذت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) درجة .
- العبارة التي نصت على " تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصياً " جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٩) درجة .
- العبارة التي نصها " تثير فينا التحدي والثبات " احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٦) درجة .
- العبارة التي نصت على " تعاقب على أي تقصير في أداء العمل " جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) درجة .

- العبارة التي نصها " رغباتنا تؤثرها على رغباتها الخاصة " جاءت في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٦) درجة .
- العـبارة التي نصت على " تطلعنا على التقرير السنوي لأدانا الوظيفي" جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٧) درجة .

- **من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث المتعلق بمدى انطـباق خصائص السمات القيمية على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كما يلي:**
- أظهـرت اسـتجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسة الـثانوية تنطـبق علـيها بعض خصائص السمات القيمية بدرجة عالية وهذه السـمات هـي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الصدق، الإيثار والإخاء، العـدل، الإحسان. اما السمات التالية:الأمانة، العفو عند المقدرة، الخلق الحسن فهي تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة فوق المتوسط.
- امـا فـيما يـتعلق باستجابات المساعدات فقد أشارت استجاباتهم إلى أن هناك سـمتين مـن خصـائص السمات القيمية تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجـة عالية وهي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الإيثار والإخاء، اما السـمات التالية: ، الصدق، العدل، الإحسان الأمانة، العفو عند المقدرة، الخلق الحسن فهي تنطبق على مديرة المدرسة بدرجة فوق المتوسط.
- امـا بالنسبة للمعلمات فقد أوضحت استجاباتهم إلى أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها خصائص السمات القيمية بدرجة فوق المتوسط في بعد الواقع وهذه السـمات هـي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الإيثار والإخاء، الصدق، العدل، الإحسان، الأمانة والاستقامة،القوة، العفو عند المقدرة، الخلق الحسن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هاشم،١٩٩٦م) التي أوضحت أن من سمات القائد في الإسلام: المحافظة على أواصر المودة والتواصل بين المنظمة والعاملين وبين العاملين بعضهم مع بعض.

- كما أظهرت استجابات المديرات إلى أهمية انطباق بعض خصائص السمات القيمية بدرجة عالية في المستقبل وهذه السمات هي: : سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الإيثار والإخاء،الرحمة ، الصدق، العدل، الإحسان، الخلق الحسن، اما السمات التالية: الأمانة والاستقامة،القوة، العفو عند المقدرة فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.
- ولقد أشارت استجابات المساعدات إلى أهمية انطباق خصائص السمات القيمية على مديرة المدرسة الثانوية في المستقبل بدرجة عالية، ماعدا السمتين التاليتين: الأمانة والاستقامة،القوة فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط.
- بينما أظهرت استجابات المعلمات إلى أهمية انطباق بعض خصائص السمات القيمية على مديرة المدرسة الثانوية في المستقبل بدرجة عالية وهذه السمات هي: سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة، الإيثار والإخاء، العدل، الإحسان، الخلق الحسن، العفو عند المقدرة، اما السمات التالية: الأمانة والاستقامة،القوة، الرحمة.

وتؤيد هذه النتيجة ما ذكره Tead عن صفات القيادة والتي منها:الصداقة والود، القوة، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره كورتيل في (الحماد،١٤١٢هـ) عن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة وهي: مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين مع الاهتمام بالحزم ، الاستقامة وضبط النفس.

الإجابة على السؤال الخامس:

للإجابة على السؤال الخامس والذي نصه

* هـل توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين آراء المديرات أنفسهن والمساعدات والمعلمـات اللاتـي تعملن معهن تجاه مدى تمتع المديرات بخصائص سلوك القيادة التحويلية الثلاثة(الشخصي، المهني ، القيمي) في (الواقع والمستقبل)؟

فقـد تـم اسـتخدام تحلـيل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينه الدراسة على حسب الوظيفة على المحاور الثلاثة ، كما تم استخدام اختـبار شيفيه لعمل المقارنات البعدية وفقاً للوظيفة كما هو موضح في الجدولين التاليين: رقم (١٠-٤) و (١١-٤)

جدول رقم (١٠-٤)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات على حسب الوظيفة على محاور القياس

	المحور	مصادر الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
الواقع	المحور الأول الشخصي	بين المجموعات			١٩,٣٦	٢	٩,٦٨	١٤,٢٧*
		داخل المجموعات			٣١٨,٧٠	٤٧٠	٠,٦٨	
		الكلي	٣,٧٨	٠,٨٥	٣٣٨,٠٦	٤٧٢		
	المحور الثاني المهني	بين المجموعات			١٧,٠٨	٢	٨,٥٤	١٣,٢٥*
		داخل المجموعات			٣٠٢,٨٥	٤٧٠	٠,٦٤	
		الكلي	٣,٧٧	٠,٨٢	٣١٩,٩٣	٤٧٢		
	المحور الثالث القيمي	بين المجموعات			٢١,٠٥	٢	١٠,٥٣	١٤,٦٠*
		داخل المجموعات			٢٣٨,٩٢	٤٧٠	٠,٧٢	
		الكلي	٣,٧٥	٠,٨٧	٣٥٩,٩٧	٤٧٢		
المستقبل	المحور الأول	بين المجموعات			٢,١٨	٢	١,٠٩	٣,٣٠**
		داخل المجموعات			١٥٥,٣٤	٤٧٠	٠,٣٣	
		الكلي	٤,٤٤	٠,٥٨	١٥٧,٥٢	٤٧٢		
	المحور الثاني	بين المجموعات			٣,٢٥	٢	١,٦٢	٤,٤١**
		داخل المجموعات			١٧٣,٠٠	٤٧٠	٠,٣٧	
		الكلي	٤,٤٥	٠,٦١	١٧٦,٢٥	٤٧٢		
	المحور الثالث	بين المجموعات			٢,٣١	٢	١,١٦	٢,٩٢
		داخل المجموعات			١٨٦,١٦	٤٧٠	٠,٤٠	
		الكلي	٤,٤٥	٠,٦٣	١٨٨,٤٧	٤٧٢		

دلالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل.

دلالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.

جدول رقم (١١-٤)
يوضح نتائج اختبار شفيه لعمل المقارنات البعدية وفقاً للوظيفة

المحاور	المقارنات	العدد	الفروق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية
محور (١)	المساعدات	المعلمات	٠,٥٠٥٣	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,٦٢٢	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (٢)	المساعدات	المعلمات	٠,٤٨٠٨	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,٥٧٩١	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (٣)	المساعدات	المعلمات	٠,٥١١٤	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,٦٦٠٩	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (١)	المساعدات	المعلمات	٠,١٨٣٣	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,١٩٦٨	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (٢)	المساعدات	المعلمات	٠,٢٢٩٥	توجد دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المساعدات
	المديرات	المعلمات	٠,٢٣٤٥	توجد دلالة عند مستوى ٠,٠٥ لصالح المديرات
محور (٣)	المساعدات	المعلمات	٠,٢٢٦٩	لا توجد
	المديرات	المعلمات	٠,١٥٥٨	لا توجد

يتضح من الجداول(١٠-٤) و (١١-٤) فيما يتعلق ببعد الواقع تبين ما يلي:- أنه:

- توجد فروق ذات دلاله إحصائية تجاه مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية على مديرات المدارس الثانوية بين آراء أفراد الدراسة **في بعد الواقع.** حيــث بلغت قيمة ف (١٤,٢٧) عند مستوى دلاله(٠,٠١) ، أي أن هناك تبايناً فــي استجابة أفراد الدراسة على محور الخصائص الشخصية حيث يظهر ذلك فــي قيم متوسطاتهم الذي وضحه الجدول(١٠-٤) والجدول(١١-٤) على أنه فــيما بيــن المســاعدات والمعلمات لصالح المساعدات، وفيما بين المديرات والمعلمــات لصــالح المديرات وهذا يعني أن المساعدات والمديرات يرين أن القــيادة تــؤدي دوراً في مجال القيادة التحويلية، بينما عينة المعلمات ترين أن المديرات وفقاً لإختبار نتائج شيفيه أن واقع سلوكهن ليس ممثلاً القيادة التحويلية خاصة في السمات الشخصية للمديرات.

- وجــود فروق ذات دلاله احصائية تجاه مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين أفرلد عينه الدراسه **في بعد الواقع،** حيث بلغــت قيمة ف(١٣,٢٥) عند مستوى دلاله (٠٠,٠١) ، أي أن هناك تبايناً في اســتجابة أفراد عينه الدراسه على محور الخصائص المهنية حيث يظهر ذلك فــي قيم متوسطاتهن الذي أوضحه الجدولان(١٠-٤)و(١١-٤) على أنه فيما بين المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات ، وفيما بين المديرات والمعلمات لصالح المديرات وهي نفس واقع السمات الشخصية، تجد المعلمات أن السمات المهنــية لاتنطــبق إجمالاً على كون سلوك المديرات المهني يسير وفق القيادة التحويلية.

- وجود فروق ذات دلاله احصائية تجاه مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين آراء أفراد عينه الدراسه **في بعد الواقع،**

حيث بلغت قيمة ف(١٤,٦٠) عند مستوى دلاله (٠,٠١.) أي أن هناك تبايناً في استجابة أفراد عينه الدراسه على محور الخصائص العقائدية ، حيث يظهر ذلك في قيم متوسطاتهم الذي أوضحه الجدول(١٠-٤) والجدول (١١-٤) على أنه فيما بين المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات ، وفيما بين المعلمات والمديرات لصالح المديرات.

بطبيعة الحال إذا كانت نتائج واقع سلوك القيادة التحويلية الشخصي والمهني للمديرات في الواقع لايتم على الوجه المطلوب كما تراه المعلمات عكس ما تراه القيادة من المديرات أنفسهن ومساعدتهن، فإنه حتماً هناك قصور في خصائص السمات العقائدية(القيمية) وهذا بعد خطير لو كان في خطه الصحيح، لن يكون هناك قصور في السلوك التحويلي لاشخصياً ولامهنياً لهؤلاء المديرات مجتمع الدراسة بصورة عامة.

بالنظر إلى الجدولين السابقين(١٠-٤)و(١١-٤) فيما يتعلق ببعد المستقبل تبين ما يلي:-

- وجود فروق ذات دلاله احصائية بين آراء أفراد عينه الدراسه **في بعد المستقبل** تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسه الثانوية من سمات الخصائص الشخصية، حيث بلغت قيمة ف (٣,٣٠) عند مستوى دلاله (٠,٠١) ، أي أن هناك تبايناً في استجابة أفراد عينه الدراسة على محور الخصائص الشخصية، حيث يظهر ذلك في قيم متوسطاتهم الذي أوضحه الجدول(١١-٤)والجدول (١٢-٤) على أنه فيما بين المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات ، وفيما بين المعلمات والمديرات لصالح المديرات.

- وجود فروق ذات دلاله احصائية بين آراء أفراد عينه الدراسه **في بعد المستقبل** تجـاه مـا يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسه الثانوية من سمات الخصائص المهنية، حيث بلغت قيمة ف (٤,٤١) عند مستوى دلاله (٠,٠١) ، أي أن هناك تبايـناً فـي استجابة أفراد عينه الدراسه على محور الخصائص المهنية، حيث يظهر ذلك في قيم متوسطاتهم الذي أوضحه الجدول(١١-٤) والجدول(١٢-٤) علـى أنـه فـيما بيـن المساعدات والمعلمات لصالح المساعدات ، وفيما بين المعلمات والمديرات لصالح المديرات.

* لا توجـد فـروق ذات دلالـه احصـائية بين آراء المستجيبات من المديرات والمساعدات والمعلمات **في بعد المستقبل** كما يوضح ذلك الجدول(١٢-٤) تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسه الثانوية من سمات الخصائص العقائدية، حيث بلغت قيمة ف (٢,٩٢).

مـن خـلال النظر إلى ما سبق، وعودة إلى نتائج الفروق في بعد الواقع، بين آراء المديـرات والمسـاعدات التي تتقارب فيها الآراء تجاه كون الإدارة تمارس في الواقـع اسـلوب القـيادة التحويلية بينما ترى المعلمات عكس ذلك.وقد جاءت نتائج المقارنــة في بعد المستقبل حيث اتضح من خلال الجدول(١٢-٤) ان هناك تبايناً في الآراء بيـن المديـرات والمسـاعدات اللاتي تعتقدن إستمراراً لرؤيتهن بان سلوكهن الإداري سـيمارس نهـج القـيادة التحويلية حتى في المستقبل خاصة في خصائص السـمات الشخصـية والمهنية بعكس ذلك فهناك فروق إحصائية ذات دلالة في غير صـالح المعلمات اللاتي.. ذات دلالة توضح الهواجس التي تشعر بها المعلمات تجاه تخوفهن من عدم وجود تقدم في تحسن السلوك الإداري الشخصي والمهني للإدارة... بيـنما نجـد عـدم وجـود فروق في المستقبل تجاه محور الخصائص العقائدية بين المستجيبات، خاصة المعلمات حيث إنهن اختلفن في بعد الواقع لأنه ملموس ، اما في بعـد المسـتقبل الذي هو علمه عند الله، ثم لتوقع إمكانية حدوث تغيير بإذن الله تعالى

لــدى القــيادة الحالية او فيما لو تغيرت بجيل آخر ... يقول تعالى ﴿إنك لا تهدي من أحببت ولكن الله يهدي من يشاء﴾ (سورة القصص:٥٦)، وفي شأن الرجوع إلى الحق واعتبارا أن العمل هو سلوك فيه خطأ وفيه صواب والذي يتقلد سلطة يعني أنه يحكم في الأشياء وبينها لذا فهو يمارس مهمة القضاء ... لذا أتفق الجميع على أن خصائص الســلوك القيمية والمرتبطة ارتباطا مباشراً بالعقيدة ... وهي الإيمان بان العمل عبادة هــو جوهر المشكلة – وهو جوهر الحل في نفس الوقت ، والأمور هنا قد تؤخذ على نســيان مــن المديرات (أصحاب السلطة) لدورهم الحقيقي كونهن مشرفات مقيمات، ومعينات بعد الله لتسيير العمل التربوي نحو تحقيق أهدافه ... ويذهب البعض منهن إتجاه السلوك الذاتي الذي يظهر من خلال الفروق في خصائص المحورين الشخصي والمهني، وهنا تأتي مشيئة الله ليغير من استحبوا الحياة لذاتها دون النظر إلى العمل المخلص فيقول تعالى في ذلك ﴿ ذلك بأنهم استحبوا الحياة الدنيا على الآخرة...﴾ (سورة النحل:١٠٧) وهنا المقصــود بحــب الدنــيا هو حب الذات والغفلة عن ممارسة المهارات المطلوبة لمهنة المديــرة وهــي في الحقيقة وظيفياً تسمى (معلمة) تم تكليفها للقيام بدور مديرة . لكن بالــرجوع الــى هدى القران لن تكون هناك مشكلة في السلوك السوي نحو صلاح النيات التي تظهره الأفعال في الواقع ... ولنا في قول الله تعالى سنداً ومرشداً حيث يقول جل من قائل﴿من يهد الله فهو المهتد ومن يضللْ فلن تجد له ولياً مرشداً﴾

(سورة الكهف:١٧)

الإجابة على السؤال السادس:

للإجابة على السؤال السادس الذي نصه:

* هــل توجــد فــروق ذات دلالـــه احصـــائيه تفيد بوجود أي تأثير للمتغيرات الديموغرافــيه التالــية (الخــبره – المؤهــل) علـــى آراء كل من المديرات والمساعدات والمعلمات تجاه السلوك القيادي للمديرات (الواقع والمستقبل)؟

مــن أجــل تبــيان ذلـــك تــم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين متوســطات المســتجيبات بحســب المؤهل العلمي، سنوات الخبره على محاور الدراسة الثلاثة.

أولاً:المؤهل العلمي..

مــن اســتخدام تحلــيل التباين لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينه الدراســـة علـــى محـــاور الدراسة الثلاثة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٤-١٢)
يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات المستجيبات بحسب المؤهل العلمي على محاور الدراسة

	المحور	مصادر الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف*
الواقع	المحور الأول الشخصي	بين المجموعات			٤,٠٧	٢	١,٣٦	١,٩١
		داخل المجموعات			٣٣٢,٨٨	٤٦٨	٠,٧١	
		الكلي	٣,٧٨	٠,٨٥	٣٣٦,٩٤	٤٧١		
	المحور الثاني المهني	بين المجموعات			٢,٥٢	٣	٠,٨٤	١,٢٥
		داخل المجموعات			٣١٥,٨٨	٤٦٨	٠,٦٨	
		الكلي	٣,٧٧	٠,٨٢	٣١٨,٤٠	٤٧١		
	المحور الثالث القيمي	بين المجموعات			٤,٥٧	٣	١,٥٢	٢,٠١
		داخل المجموعات			٣٥٤,٧٤	٤٦٨	٠,٧٦	
		الكلي	٣,٧٥	٠,٨٧	٣٥٩,٣٠	٤٧١		
المستقبل	المحور الأول	بين المجموعات			١,٦٥	٣	٠,٥٥	١,٦٧
		داخل المجموعات			١٥٤,٢٨	٤٦٨	٠,٣٣	
		الكلي	٤,٤٤	٠,٨٥	١٥٥,٩٣	٤٧١		
	المحور الثاني	بين المجموعات			٠,٦٧	٣	٠,٢٢	٠,٦٠
		داخل المجموعات			١٧٣,٥٩	٤٦٨	٠,٣٧	
		الكلي	٤,٤٥	٠,٦١	١٧٤,٢٥	٤٧١		
	المحور الثالث	بين المجموعات			١,٠٧	٣	٠,٣٦	٠,٩٠
		داخل المجموعات			١٨٦,٦٨	٤٦٨	٠,٤٠	
		الكلي	٤,٤٥	٠,٦٣	١٨٧,٧٥	٤٧١		

* الدلالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.
* لا توجد فروق دالة إحصائياً.

للإجابة على السؤال السادس، فقد وضعت الباحثة الجدولان رقم (١٢-٤)،(١٣-٤) حتى تبين منهما أنه:

أولاً: بالنسبة لتأثير الدرجة العلمية للمستجيبات كما هو موضح في جدول رقم (١٢-٤) فإنه:-

- ❖ لا توجد فروق ذات دلاله احصائيه عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تبين تأثير متغير الدرجة العلمية في آرائهن تجاه الخصائص الشخصية للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (١,٩١).
- ❖ لا توجد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية في موافقة المستجيبات على الخصائص المهنية تجاه نوعية السلوك التحويلي للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (١,٢٥).
- ❖ لا توجد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية على الحكم في درجة الخصائص العقائدية المؤثرة تجاه السلوك التحويلي للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (٢,٠١).
- ❖ لا توجد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية في الحكم على الخصائص الشخصية المؤثرة حيال السلوك التحويلي للمديرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (١,٦٧).
- ❖ لا توجد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥.) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية في الحكم على تأثير الخصائص المهنية في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (٠,٦٠).
- ❖ لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير الدرجة العلمية في الحكم على تأثير الخصائص العقائدية في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (٠,٩٠).

ثانياً: بالنسبة لتأثير متغير سنوات الخبرة للمستجيبات، في الحكم على السلوك التحويلي للمديرة، تبين بالنظر إلى الجدول رقم (١٣-٤)

باستخدام تحليل التباين لدراسة الفروق بين متوسطات المستجيبات على محاور الدراسه الثلاثة تبعاً لمتغير سنوات الخبره كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٣-٤)
يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة
على سنوات الخبرة على محاور الدراسة

	المحور	مصادر الاختلاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
الواقع	المحور الأول الشخصي	بين المجموعات			٥,٦٧	٣	١,٨٩	٢,٦٧
		داخل المجموعات			٣٣٢,٣٩	٤٦٩	٠,٧١	
		الكلي	٣,٧٨	٠,٨٥	٣٣٨,٠٦	٤٧٢		
	المحور الثاني المهني	بين المجموعات			٣,٣٤	٣	١,١١	١,٦٥
		داخل المجموعات			٣١٦,٥٩	٤٦٩	٠,٦٨	
		الكلي	٣,٧٧	٠,٨٢	٣١٩,٩٣	٤٧٢		
	المحور الثالث القيمي	بين المجموعات			٣,٤٦	٣	١,١٦	١,٥٢
		داخل المجموعات			٣٥٦,٥١	٤٦٩	٠,٧٦	
		الكلي	٣,٧٥	٠,٨٧	٣٥٩,٩٧	٤٧٢		
المستقبل	المحور الأول	بين المجموعات			٠,٠٤	٣	٠,٠٢	٠,٠٤
		داخل المجموعات			١٥٧,٤٨	٤٦٩	٠,٣٤	
		الكلي	٤,٤٤	٠,٥٨	١٥٧,٥٢	٤٧٢		
	المحور الثاني	بين المجموعات			٠,٠٣	٣	٠,٠١	٠,٠٣
		داخل المجموعات			١٧٦,٢٢	٤٦٩	٠,٣٨	
		الكلي	٤,٤٥	٠,٦١	١٧٦,٢٥	٤٧٢		
	المحور الثالث	بين المجموعات			٠,٢٠	٣	٠,٠٧	٠,١٧
		داخل المجموعات			١٨٨,٢٧	٤٦٩	٠,٤٠	
		الكلي	٤,٤٥	٠,٦٣	١٨٨,٤٧	٤٧٢		

* الدلالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل.

- ❖ لا توجـــد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغـــير ســـنوات الخـــبره على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص الشخصية في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (٢,٦٧).
- ❖ لا توجـــد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغير سنوات الخبره على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص المهنية في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (١,٦٥).
- ❖ لا توجـــد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغـــير ســـنوات الخـــبره على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص العقائديـــة في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (الواقع)، حيث بلغت قيمة ف (١,٥٢).
- ❖ لا توجـــد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغـــير ســـنوات الخـــبره على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص الشخصية في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (٠,٠٤).
- ❖ لا توجـــد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغـــير ســـنوات الخـــبره على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص المهنية في السلوك التحويلي للمديرات في بعد (المستقبل)، حيث بلغت قيمة ف (٠,٠٣).
- ❖ لا توجـــد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله(٠,٠٥) فأقل تفيد بتأثير متغـــير ســـنوات الخـــبرة على آراء المستجيبات تجاه الحكم على الخصائص العقائدية في بعد (المستقبل) حيث بلغت قيمة ف (٠,١٧).

وخلاصـــة القـــول تجد الباحثة أنه لا يوجد أي تأثير لمتغيرات سنوات الخبرة والدرجـــة العلمية على جميع محاور الدراسة الثلاثة... ويظهر ذلك من خلال الإجابة على السؤال السادس – بينما يلاحظ أنه في إجابة السؤال الخامس تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الواقع لصالح المديرات والمساعدات فـــي المحـــاور الثلاثة، دون المعلمات ، وفي بعد المستقبل كانت الفروق أيضاً لصالح المديرات والمساعدات في البعدين الأول والثاني بينما الثالث والخاص بالخصـــائص القيمـــية فلـــم تكـــن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى جميع المستجيبات.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

ملخص نتائج الدراسة:

- خلاصة نتيجة السؤال الأول
- خلاصة نتيجة السؤال الثاني
- خلاصة نتيجة السؤال الثالث
- خلاصة نتيجة السؤال الرابع
- خلاصة نتيجة السؤال الخامس
- خلاصة نتيجة السؤال السادس

التوصيات وآليات العمل

المقترحات

الفصل الخامس

تمهيد:

فـــي هذا الفصل تستعرض الباحثة خلاصة لما توصلت إليه من نتائج ، ثم بعد ذلك تقـــدم التوصـــيات وآلـــيات العمل بناءً على ما توصلت إليه من نتائج وبعدها تقدم الباحثة بعض الدراسات المستقبلية في جزء خاص بالمقترحات.

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الأول:

لقـــد أجابـــت الباحـــثة علـــى سؤال خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقائد التحويلي من خلال أدبيات الدراسة، حيث وجدت أن لكل خاصية عدة سمات كانت كما يلي:

اولاً: **الخصـــائص الشخصـــية** وقـــد تضـــمنت ثمانـــية سمات وهي القدوة الحسنة، العلم، التعاون، الإخلاص في العمل، الثقة بالنفس، الصبر، الموهبة، الإلهام

ثانـــياً: الخصـــائص المهنية وقد تضمنت تسعة سمات وهي العقلية المنظمة، الثقافة العامة والكفـــاءة العالـــية، حسن إختيار الأتباع ومراقبتهم، الإهتمام بالفرد، التحفيز الفكري، الإلمـــام الكافـــي بواجـــباته، تهيـــئة المناخ الوظيفي للعمل والعطاء،التعود على حل المشكلات في العمل، التطوير والإصلاح للمنظمة

ثالثاً: الخصائص القيمية وقد تضمنت ثمانية سمات وهي سلامة العقيدة الصحيحة، العدل، الخلـــق الحســـن، الأمانـــة والإســـتقامة، الصدق، الرحمة، العفو عند المقدرة، الإيثار والإخـــاء كما أن الإجابة على السؤال الأول أسهمت في استكمال الإجابة على الأسئلة التالـــية، حيث حددت بقية أسئلة الدراسة من نتائجه كما تم بناء أداة الدراسة الميدانية مـــن خصـــائص هـــذه الإجابـــة ، واعتبرت كل خاصية محوراً من محاور الدراسة الميدانية... وقد تم بحول الله تعالى.

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الثاني:

من خلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الأول المتعلق بمدى انطباق الخصائص الشخصية للقياده التحويليه على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كما يلي:

- أظهرت استجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسة تنطبق عليها بعض سمات الخصائص الشخصية بدرجه عاليه ويتضح ذلك من خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٧- ٢٣- ١- ٢٠- ٦- ١٩- ١٧) كما يتضح من خلال استجاباتهم أن هناك من سمات الخصائص الشخصية تنطبق على مديرة المدرسة بدرجه فوق المتوسط.

أما استجابات المساعدات فقد أظهرت أن هناك سمتين من سمات الخصائص الشخصية تنطبق على مديرة المدرسة في الواقع بدرجه عاليه ويتضح ذلك من خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٧- ٦) . كما أظهرت استجاباتهم أن هناك العديد من سمات الخصائص الشخصية تنطبق بدرجه فوق المتوسط على مديرة المدرسة الثانوية

أما بالنسبة لاستجابات المعلمات فقد أظهرت أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق عليها سمات الخصائص الشخصية في بعد الواقع بدرجه فوق المتوسط.

إلا أن السمات التي تحمل الأرقام (٣٣- ١١- ١٤) تنطبق عليها بدرجة متوسطة.

- لقد أظهرت استجابات المديرات أهمية انطباق بعض السمات الشخصية بدرجه عاليه في المستقبل.

أمـــا اســتجابات المساعدات فقد أظهرت أهمية انطباق سمات الخصائص الشخصية بدرجه عاليه على مديرة المدرسة الثانوية في المستقبل.

بيـنما أظهــرت استجابات المعلمات أهمية انطباق السمات الشخصية والتي تحمل الأرقام (٧- ٢٣- ٢٠- ٦ -١٩- ٢٤- ٢٨- ٥) بدرجه عاليه في المستقبل.

كمـــا أظهرت استجاباتهم إلى أهمية انطباق السمات الشخصية الأخرى بدرجه فوق المتوسط.

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الثالث:

مــن خـــلال اســتعراض الباحــثة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بمدى انطــباق ســمات الخصــائص المهنــية على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كالتالي:

- أظهــرت استجابات مديرات المدارس في بعد الواقع إلى أن مديرة المدرسة تنطبق علــيها بعــض سمات الخصائص المهنية بدرجه عاليه حيث يتضح ذلك من خلال العــبارات التــي تحمــل الأرقــام (٥٠- ٣٥- ٥٩) أما السمات المهنية الأخرى سمات فهي تنطبق على مديرة المدرسة بدرجه فوق المتوسط.

أمـــا فــيما يتعلق باستجابات المساعدات فقد أشارت استجابتهم إلى أن هناك سمتين مــن ســمات الخصــائص المهنية تنطبق على مديرة المدرسة بدرجه عاليه في بعد الواقع ويتضح ذلك من خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٥٢- ٤١) .

كمـــا يظهر من استجاباتهم أن هناك عدد من سمات الخصائص المهنية تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجه فوق المتوسط.

أمـــا بالنســـبة للمعلمات فقد أوضحت استجاباتهم أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق علـــيها سمات الخصائص المهنية في بعد الواقع بدرجه فوق المتوسط إلا أن العبارات التي تحمـــل الأرقـــام (٥٤- ٤٥- ٤٦- ٤٧- ٤٨- ٦٠) فهـــي تنطـــبق على مديرة المدرسة بدرجه متوسطة.

- لقـــد أظهـــرت استجابات المديرات إلى أهمية انطباق خصائص السمات المهنية في بعد المستقبل بدرجه عاليه فيما عدا العبارات التي تحمل الأرقام

(٣٨- ٦٠- ٤٧- ٤٣) فجاءت أهميتها بدرجه فوق المتوسط.

ولقـــد أشـــارت استجابات المساعدات إلى أهمية انطباق خصائص السمات المهنية على مديرة المدرسة الثانوية بدرجه عاليه في بعد المستقبل.

بيـــنما أظهـــرت استجابات المعلمات أهمية انطباق سمات الخصائص المهنيه على مديـــرة المدرســـة الـــثانوية في بعد المستقبل بدرجه فوق المتوسط فيما عدا العبارات التي تحمـــل الأرقـــام (٤١- ٥٣- ٤٠- ٣٥- ٥٠) فقـــد أشارت استجاباتهم إلى أهمية انطباقها بدرجه عاليه في بعد المستقبل.

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الرابع:

مـــن خـــلال استعراض الباحثة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث المتعلق بمدى انطباق سمات الخصائص العقائديه على مديرات المدارس الثانوية فقد جاءت النتائج كما يلي:

- أظهـــرت استجابات مديرات المدارس في بعد الواقع الى أن مديرة المدرسه الثانوية تنطـــبق علـــيها بعض سمات الخصائص العقائديه في بعد الواقع بدرجة عاليه بينما تنطبق عليها عدد من السمات بدرجه فوق المتوسط.

أمـــا فـــيما يتعلق باستجابات المساعدات فقد أشارت استجاباتهم إلي أن هناك سمتين مـــن سمات الخصائص العقائديه تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجه عاليه في بعد الواقـــع ويتضـــح ذلـــك مـــن خلال العبارات التي تحمل الأرقام (٦٢- ٧٥) كما أظهرت اســـتجاباتهم إلي أن هناك عدد من سمات الخصائص العقائديه تنطبق على مديرة المدرسة الثانوية بدرجة فوق المتوسط .

أمـــا بالنســـبة للمعلمات فقد أوضحت استجاباتهم أن مديرة المدرسة الثانوية تنطبق علـــيها ســـمات الخصائص العقائدية بدرجة فوق المتوسط في بعد الواقع فيما عدا العبارات التـــي تحمـــل الارقـــام (٦٨ – ٧٤ – ٦٤) فهـــي تنطـــبق على مديرة المدرسة بدرجة متوسطة .

- أظهـــرت اســـتجابات المديرات إلى أهمية انطباق خصائص السمات العقائدية في بعـــد المستقبل بدرجة عالية فيما عدا العبارات (٦٨ – ٧٢ – ٧٣ – ٦٣ – ٦٤) فجاءت أهميتها بدرجة فوق المتوسط .

ولقـــد أشـــارت استجابات المساعدات إلى أهمية انطباق خصائص السمات العقائدية علـــى مديـــرة المدرسة الثانوية في بعد المستقبل بدرجة عالية فيما عدا العبارات (٦٣ – ٦٨ – ٦٤) فجاءت أهميتها فوق المتوسط .

بيـــنما أظهـــرت اســـتجابات المعلمات إلى أهمية انطباق بعض سمات الخصائص العقائديـــة علـــى مديـــرة المدرســـة الثانوية في بعد المستقبل بدرجة عالية وبعض السمات بدرجة فوق المتوسط .

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال الخامس :

بناءً على ما تمت الإجابة عليه في السؤال الخامس اتضح مايلي :

- توجد فروق ذات دلاله إحصائية تجاه مدى انطباق الخصائص الشخصية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين آراء أفراد الدراسة في بعد الواقع ، حيث بلغت قيمة ف (١٤،٢٧) عند مستوى دلاله(٠،٠٠١) .
- وجود فروق ذات دلاله إحصائية تجاه مدى انطباق الخصائص المهنية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين أفراد عينه الدراسة في بعد الواقع، حيث بلغت قيمة ف(١٣،٢٥) عند مستوى دلاله (٠،٠١) .
- وجود فروق ذات دلاله إحصائية تجاه مدى انطباق الخصائص العقائدية للقيادة التحويلية لمديرات المدارس الثانوية بين آراء أفراد عينه الدراسة في بعد الواقع، حيث بلغت قيمة ف(١٤،٦٠) عند مستوى دلاله (٠،٠١) .
- وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين آراء أفراد عينه الدراسة في بعد المستقبل تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسة الثانوية من سمات الخصائص الشخصية، حيث بلغت قيمة ف (٣,٣٠) عند مستوى دلاله (٠،٠٥)
- وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين آراء أفراد عينه الدراسة في بعد المستقبل تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسة الثانوية من سمات الخصائص المهنية، حيث بلغت قيمة ف (٤,٤١) عند مستوى دلاله (٠،٠٥) .
- لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين آراء أفراد عينه الدراسة في بعد المستقبل تجاه ما يؤمل أن تتصف به مديرة المدرسة الثانوية من سمات الخصائص العقائديه، حيث بلغت قيمة ف (٢،٩٢).

خلاصة نتائج الإجابة على السؤال السادس :

- لا توجــد فــروق ذات دلاله احصائيه عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقة على الخصائص الشخصية في بعد (الواقع)
- لا توجــد فــروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقة على الخصائص المهنية في بعد (الواقع) .
- لا توجــد فــروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقه على الخصائص العقائديه في بعد (الواقع)
- لا توجــد فــروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقه على الخصائص الشخصية في بعد (المستقبل) .
- لا توجــد فــروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقه على الخصائص المهنية في بعد (المستقبل)
- لا توجــد فــروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين المستوى التعليمي ودرجة الموافقه على الخصائص العقائديه في بعد (المستقبل) .
- لا توجــد فــروق ذات دلالــه إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين سنوات الخبره ودرجة الموافقه على الخصائص الشخصية في بعد (الواقع) .
- لا توجــد فــروق ذات دلالــه إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين سنوات الخبره ودرجة الموافقه على الخصائص المهنية في بعد (الواقع) .
- لا توجــد فــروق ذات دلالــه إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين سنوات الخبره ودرجة الموافقه على الخصائص العقائديه في بعد (الواقع) .

- لا توجـد فـروق ذات دلالـه إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين سنوات الخبره ودرجة الموافقه على الخصائص الشخصية في بعد (المستقبل) .
- لا توجـد فـروق ذات دلالـه إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين سنوات الخبره ودرجة الموافقه على الخصائص المهنية في بعد (المستقبل) .
- لا توجـد فـروق ذات دلالـه إحصائية عند مستوى دلاله(٠،٠٥) فأقل بين سنوات الخبره ودرجة الموافقة على الخصائص العقائديه في بعد (المستقبل)

التوصيات وآليات العمل

من خلال أدبيات الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية فقد توصلت الباحثة الى عدد من التوصيات كما يلي:

١- توصي الباحثة بضرورة الاهتمام باختيار مديرات المدارس من المؤهلات لتولي المناصب الإدارية من خلال عدة معايير منها معرفة خصائصهن الشخصية والمهنية الواقعية من خلال اختبارات القيادة المطبقة في الجامعات ومراكز التدريب المعنية.

٢- التوسع في الدورات التدريبية بمراكز الدورات والتدريب والمقدمة لمديرات المدارس والتي تساعدهن في التعرف على كل ما هو جديد تطبيقاً في مجال السلوك القيادي بصورة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاصة، مع تحديد البرامج التي تريد وزارة التربية والتعليم تنفيذها من قبل مراكز التدريب.

٣- أن ما أشارت إليه المديرات والمساعدات مجتمع الدراسة من أنهن يمارسن القيادة التحويلية في الواقع أمر رفضته عينة المعلمات ، أمر فيه من عدم الواقعية في طرح مجتمع المديرات والمساعدات ويظهر ذلك من خلال المشكلات الإدارية وعدم تطور السلوك الإداري في المدارس من نتائج الدراسات السابقة ، فكانت مجمل النتائج هو إصلاح الخصائص القيمية لتصلح الخصائص الشخصية والمهنية لأن الخصائص القيمية مرتبطة بالقيم الدينية وفي ذلك لن يحدث تقدم إلا بهداية الله سبحانه وتعالى.

٤- التأكـــيد علـــى ضــــرورة رفع مستوى الخصائص القيمية خاصة فيما يتعلق بجانب العمل بإعتــبار أن العمل عبادة كما جاء في الهدي النبوي لأنه عند رفع مستوى قيمة الخصائص القيمــية(الدينــية) يتم آليا رفع مستوى قيمة الخصائص الشخصية والمهنية لأن البعد الديني هو القيم... يقول الله تعالى ﴿إنك لا تهدي من أحببت ولكن الله يهدي من يشاء﴾

٥- أن الإدارة فـــي الإسلام مصدرها الأخلاقيات التي يدعو إليها الدين الإسلامي الحنيف، بل إن الديـــن الإسلامي هو دين الأخلاق يقول صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخــلاق) . لـــذا فـــإن الاسترشاد بمضامين خصائص القائد التحويلي في المحاور الثلاثة كلهـــا وجـــدت ســـماتها فـــي الدين الحنيف ولكن تبقى أن تمارس بتقنيات أداء ترفع من مســـتوى الهداف وبالتالي.. تكون القيادة المدرسية أول من يرسم معالم التنمية البشرية التي تنشدها استراتيجيات التخطيط في المملكة.

٦-هـــناك حاجة للتركيز على خصائص السلوك القيادي الثلاثة (الشخصي،المهني،العقائدي) عند اختيار المديرات.

٧- أن تـــتوفر لديهن خصائص السلوك القيادي الثلاثة(الشخصي،المهني،العقائدي) بدرجة عالـــية هـــن أقرب إلى ممارسة السلوك التحويلي من أجل إجراء التغيير المطلوب بحثاً من الأداء

المقترحات

من خلال نتائج الدراسة الحالية وفي ضوء التوصيات وآليات العمل تقترح الباحثة مايلي:

١- إجراء مزيد من الدراسات عن ضعف خصائص القيادة التحويليه لدى مديرات التعليم الحكومي و الأهلي.

٢- إجراء دراسات مماثلة في مناطق تعليمية أخرى.

٣- إجراء دراسة مماثلة على مديري المدارس الثانوية.

٤- إجراء دراسة لإبراز أهمية توفر خصائص القيادة التحويليه الثلاثة في السلوك القيادي وقدوتنا في ذلك النبي محمد صلى الله عليه وسلم كأعظم قائد تحويلي في التاريخ يشهد له في ذلك أعداء الإسلام قبل المسلمين.

٥- إجراء دراسات لمعرفة مدى أخطار تقصير القادة في الممارسة الحقة لأسلوب القيادة التحويليه في مجال إدارة التغيير لتطوير بيئة المجتمع السعودي.

٤- أن تستفيد مراكز التدريب من برامج القيادة التحويليه التي تنفذ في مراكز التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية عند قيامها بتدريب المديرات.

٥- العمل على كشف معوقات التغيير والتطوير وتذليلها من خلال الآليات المقترحة التالية:

أ- توفير الدعم المادي للتغيرات المعدة.

ب- اختيار المرأة المناسبة للمكان المناسب ممن تتوفر بهم خصائص القيادة التحويليه عند الترشيح للمناصب الإدارية.

ج- العمل على حل المشكلات الإدارية التي تعترض سير التطوير والتحديث في المدارس.

٦- الحـرص علـى تـزويد مديـرات المدارس بكل ما يحتاجونه من معلمات حسب الاحتـياج الفعلي للمدرسه من تخصصات مع توفير كافة الإمكانات المساعدة على تطوير العمل المدرسي.

٧- العمـل علـى تفعـيل التقنـيات الحديـثة بـالمدارس مثل شبكة الإنترنت والبريد الإلكترونـي للإطلاع على التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية والرد عليها بيسر وسـهوله ممـا يخفـف عـبء الأعمال المكتبية لمديرة المدرسة وبالتالي استغلال الوقت في الأعمال الإشرافية التي من شأنها المساعدة في تطوير الأداء المدرسي.

٨- الإهـتمام بعقـد دورات خاصـة للمديرات والمساعدات في مجال : تقدير الذات، الحوار مع الآخر(المديرة المعلمة) ، كيف يكون العمل ناجحاً مع وجود مشكلات؟ ،اسـتراتيجية الـتطوير وعلاقتها بالقيم الأخلاقية(العقائدية)، كيفية تعامل القادة مع مختلفـي درجـات الإنفعـال، دور التفكير والإبداع في صناعة القادة، كيف يكون الدمـاغ مركـزاً لإبـداع ، المديـرة مشرفة مقيمة، تحفيز المديرات والمساعدات وعلاقته بالقيم الأخلاقية(العقائدية).

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القران الكريم

ثانياً : المراجع

١- : المراجع العربية

١) أبـو سن ، أحمد إبراهيم ، (١٩٩٦م) . الإدارة في الإسلام ، ط٦ ، الرياض: دار الخريجي.

٢) أحمـد ، إبراهـيم أحمد ، (١٢٢١هـ - ٢٠٠٠م) . الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي .

٣) أحمـد ، ابراهـيم أحمـد، (١٩٩٩م) . نحـو تطويـر الإدارة المدرسـية ، الإسكندرية:مكتبة المعارف الحديثة.

٤) الإدارة العامـة للتعلـيم بمـنطقة عسير ، (١٤٢٣هـ) . ورقة عمل حول مدرسة المسـتقبل، نـدوة مدرسـة المستقبل، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٥) الرفاعـي ، سـعد سـعيد ، (١٤٢٢هـ) . إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية ،الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية

٦) الاعرجـي ، عاصـم ، (١٤١٦هـ) . دراسات معاصرة في التطوير الإداري، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر .

٧) توفيق، جميل أحمد ، (٢٠٠٠ م) . إدارة الاعمال : مدخل وظيفي ، القاهرة : الدار الجامعية.

٨) الثبيتـــي ، عـــبدالله جويـــبر ، (١٤١٩ هــ) . **الصفات القيادية المتوفرة في مدير المدرســـة الـــناجح من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.

٩) الجـــرب ، محمـــد الحســـن ، (١٤٢١هـــــ) . **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الـــثانوية وعلاقـــتها بدافعـــية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود: الرياض.

١٠) الحـــاج ، فايـــز محمـــد ، (١٤٢٣هــ) . **البيئة التعليمية لمدرسة المستقبل**، ندوة مدرســـة المســـتقبل ، فـــي الفترة من ١٦-١٧ شعبان ، كلية التربي ، جامعة الملك سعود، الرياض.

١١) الحارثـــي ، منصور بريد ، (١٤١٩-١٤٢٠هــ) . **إسهام دورات مديري المدارس فـــي تغيـــير السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الطائف**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.

١٢) حريم ، حسين ، (١٩٩٧م) . **السلوك التنظيمي** ، عمان : دار زهران.

١٣) حسن، راوية ، (١٩٩٩م) . **السلوك التنظيمي** ، الاسكندرية : الدار الجامعية.

١٤) الحمـــاد، ابراهـــيم ســـليمان ، (١٤١٤هـــــ) . **دراسة مقارنة بين الادارة العامة والادارة الـــتربوية فـــي ضوء وأسس مبادئ الادارة في الاسلام** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، مكة المكرمة .

١٥) خلـــف، عمـــر محمـــد ، (١٩٨٦م) . **أساســـيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية**، الكويت: ذات السلاسل .

١٦) درويـــش ، عبد الكريم وتكلا ، ليلى . (١٩٨٠م) . **أصول الإدارة العامة** ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .

١٧) ديـــاب ، إســـماعيل محمـــد ، (٢٠٠١م) . **الإدارة المدرســـية** ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر .

١٨) **الـرؤية الكويتية لمعالم مدرسة المستقبل** ، (٢٠٠٠م) ، مجلة التربية ، العدد ٣٥، السنة ١٠، الكويت.

١٩) زايـد ، عـادل محمد ، (١٩٩٩م) . **تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين**، مجلة العربـي للعلـوم الادارية ، العـدد ٢ ، المجلد ٦ ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت، الكويت.

٢٠) السـادة ، حسـين بدر ، (١٤١٨هـ) . **دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية فـي التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين**، مجلة رسالة الخليج العربي ، العدد ٦٥، السنة ١٨ ، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

٢١) سـالم، فـؤاد الشـيخ وآخرون ، (١٩٩٥م) . **المفاهيم الادارية الحديثة** ، عمان: الجامعة الأردنية .

٢٢) سـلطان ، تركـي ابراهـيم ، (١٩٩٦م) . **هندسة التغيير – التغيير الجذري لفن الإدارة: المنهجية والتطبيق** ، القاهرة

٢٣) السـلمي ، علي ، (١٩٩٨م) . **تطوير أداء وتجديد المنظمات** ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .

٢٤) سـيزلاقي، أنـدرودي و مـارك جي ، والاس ، (١٤١٢ه – ١٩٩١م) . **السلوك التنظيمـي والأداء** ، (تـرجمة : جعفر ابو القاسم أحمد) ، الرياض : معهد الاداره العامة.

٢٥) شـريف ، علـي ، (١٩٩٧م) . **الإدارة المعاصـرة** ، الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر.

٢٦) الشـمري ، حجـي عابد ، (١٤٢١-١٤٢٢هـ) . نماذج مختارة للمدير الفعال في المـدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

٢٧) شوشـة ، فـريد ، (١٩٩٩م) . الإدارة الاسـتراتيجية ، القاهـرة : دار النهضـة العربية.

٢٨) شـوقي ، طـريف ، (١٩٩٣ م). السلوك القيادي وفعالية الادارة ، القاهرة: مكتبة غريب.

٢٩) شـيحا ، تركـي ابراهيم ، (١٩٩٣م) . اصول الادارة العامة ، الإسكندرية: منشأة المعارف .

٣٠) الصـائغ ، مواهـب أحمـد ، (١٤١٦هـ) . اثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الـثانوية ومسـاعدتها علـى المنـاخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة.

٣١) الضـبع ، ثـناء يوسف وجاب الله ، منال ، (١٤٢٣هـ) . المدرسة العصرية بين أصـالة الماضي واستشراف المستقبل ، ندوة مدرسة المستقبل، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٣٢) عامـر ، سـعيد يـس ، (١٤١٢هـ - ١٩٩١م) . قضايا هامة لادارة التغيير ، القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري .

٣٣) العامـري ، أحمد سالم ، (٢٠٠٢م) . السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمـية فـي الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد، المجلد ٩، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت.

٣٤) عبد الفتاح ، نبيل عبد الحافظ ، (١٤١١هـ) . **القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر**، مجلة الإداري ، العدد ٤٢، معهد الإدارة العامة، مسقط.

٣٥) العبد الكريم ، راشد ، (١٤٢٣هـ) . **مدرسة المستقبل تحولات رئيسية**، ندوة مدرسة المستقبل ، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٣٦) عبد الهادي ، محمد أحمد ، ((١٩٨٤م) . **الادارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني**، جدة : دار البيان العربي .

٣٧) العبودي ، محسن ، (١٩٨٤م) . **الاتجاهات الحديثة في القيادة** ، رسالة دكتوراه منشورة، القاهرة، دار النهضة العربية.

٣٨) عبيدات ، ذوقان وآخرون ، (١٤١٨هـ) . **البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه**، ط٦، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر .

٣٩) العجمي ، محمد حسنين ، (١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م) . **الادارة المدرسية** ، القاهرة: دار الفكر العربي .

٤٠) العديلي ، ناصر محمد ، (١٤١٦هـ) . **السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن** ، الرياض معهد الإدارة العامة .

٤١) عساف ، محمود ، (١٩٨٨م) . **اصول الادارة** ، الجيزة : مكتبة لطفي .

٤٢) العويرضي ، عبد الرحمن عبدالله ، (١٤١٨هـ) . **أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

٤٣) العيسى ، ايملن محمد فهد ، (١٤١٣هـ) . العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

٤٤) الغامدي ، سعيد محمد ، (١٤٢١هـ) . القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة .

٤٥) الغامدي ، سعيد مريسي ، (١٤٢٠هـ) . السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، مكة المكرمة .

٤٦) الفايز ، عبدالله عبد الرحمن ، (١٤١٣هـ) . الادارة التعليمية والادارة المدرسية، الرياض : مطبعة سفير.

٤٧) القاسم ، منصور أحمد ، (١٤١٩هـ) . دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنياً من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

٤٨) القاضي ، فؤاد ، (١٩٩٧م) . ادارة التغيير ، القاهرة : المطبعة العثمانية.

٤٩) القرشي ، نواف رزيق ، (١٤٢٠هـ) . إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

٥٠) كعكي ، سهام محمد ، (١٤٢٣هـ) . **إدارة مدرسة المستقبل**، ندوة مدرسة المستقبل، في الفترة من ١٦-١٧ شعبان ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٥١) كنعان ، نواف ، (١٩٩٥م) . **القيادة الإدارية** ، ط٥ ، عمان: مكتبة دار الثقافة.

٥٢) ماهر ، أحمد ، (١٩٩٧م) . **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات**، ط٦، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية .

٥٣) مصطفى ، أحمد سيد ، (١٩٩٩م) . **المدير في عالم متغير**. ط٢

٥٤) المطيري ، حزام ماطر، (١٤١٧هـ) ، **الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة**. الرياض.

٥٥) المغيرة ، سعد عبد الرحمن ، (١٤٢٠هـ) **. معالم القيادة في الأحاديث النبوية كما وردت في صحيح الإمام مسلم وتطبيقاتها التربوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

٥٦) المنيف ،إبراهيم، (١٩٨٣م). **الإدارة المفاهيم الأسس المهام**،الرياض:دار العلوم

٥٧) إبراهيم، عبدالله ، (١٤٢٠هـ) . **تطور الفكر الاداري المعاصر**، الرياض: آفاق الإبداع العالمية .

٥٨) نصير ، نعيم ، (١٩٨٧م) . **القيادة في الادارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

٥٩) النمر ، سعود محمد وآخرون ، (١٤١٧هـ) . **الادارة العامة الأسس والوظائف**،

٦٠) هاشم ، احمد عمر ، (١٩٩٦م) . **القدوة في الإسلام كمنهج للتغيير**، في الإدارة في ظلال التغيير، تحرير : سعيد يس عامر ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

٦١) هجان ، علي حمزة ، (١٤١٧هـ) . **واقع السلوك القيادي لرؤساء الاقسام الأكاديمية في كليات المعلمين السعودية كما يراها رؤساء الاقسام الاكاديمية وأعضاءها**، بحث منشور، مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٦٢) الهلالي ، الشربيني الهلالي ، (٢٠٠١م) . **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية)**، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ٢١، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٦٣) الهواري ، سيد ، (١٩٩٩م) . **القائد التحويلي** ، ط٢ ، القاهرة : مكتبة عين شمس.

٦٤) الهواري ، (١٩٩٩م) . **نحو تطوير الإدارة المدرسية**، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

٦٥) الهواري ، (١٩٩٦م) . **المديرون خمسة أنواع** ، القاهرة: مكتبة عين شمس.

٦٦) الهواري، (١٩٩٩م) . **منظمة القرن ال٢١** ، القاهرة : مكتبة عين شمس.

٦٧) **وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج**، (١٤٢٠هـ) . مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

٦٨) يوسف ، حلمي شحادة ، (١٩٨٦م) . **القيادة الإدارية** ، مجلة الإداري، العدد ٢٥، معهد الإدارة العامة، مسقط.

٣- المراجع الأجنبية

1- Avolio , B.J , (1994) . **Some Antecedents to trnasformational leadership** , international journal of public administration , 17 No 19 .

2- Beaven , M . H, (1989) . **Leadersip ,Charisma, Personality and Power**. Paper Presented at The Annual Meeting of the National Women s Studies Association , Towson , MD .

3- Burns , Bernard , (1992) **. Manging Change** , pitman london .

4- Chirichello,Michael,(1999). **Building Capacity for change. Transformational Leadership for School Principlals,** Educational change, Educational Environment, Elementry Secondary Education,Instructional Leadearship, Leaders , Leadership Styleas, Principals, School Effectiveness, School Organization, Teacher Attitudes.

5- Clatworthy , F , J , (1982) . **Toward a New Paradigm in staff Development** , **Transformational Leadership** , Paper Presented at The National Conference of the Staff Dev elopment Council, Detroit,MI .

6- Colvin , Rober , (1999) . **Transformational leadership** , Aprescription for contemporary organizations .

7- Fairholm , G. w , (1995) . **Values leadership : A values philosophy model** , International journal of Valu-Bades Mangement.

8- Faughn , Shirley J , (1991) . **Transformational leadershipin the small christian college** , PHD dissertation University of Illinois at Urban - champain .

9- Niles , Glenn paul , (1997) . **A comparative study of Leadership Behaviors In University setting** , Trnsformational leadership , Transactional leadership, Charisma , Add dissertation the University of Rochester .

10- Rammel , Virginia V , (1999) . **Do superintendents that have met the highest nuumber of ohio s performance standards describe their lerdership as mor transformational** , PHD , The university of Dayton .

11- Jackson, Roland , (1999) . **Transformational and transactional leadership in division administration at three irstitutions of higer education : an application of Bass and Avolio Multifactor leadership questionnaire** , EDD , Dissertation , Universtiy & cincinnati .

12- Hallinger, P. (1992). "**The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional, To Transfor mational Leadevs**, Journal of Educational Aclministration.

13- Dinlaw, D.C, (1989), **Coaching for Commitment**: Managerial Stratcgies For Obtaining Superior Performance, san Pieg, CA: Universty Associates.

14- Sagor, R.P. (1992) "**Three Principals she Hake adiherence**," Educational heaeler ship.

15- Tukl, G (1994) **Leadership in organizations**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

الملاحــــق

ملحق رقم (١)
أسماء المحكمين لأداة الدراسة

أسماء السادة

أعضاء هيئة التدريس محكمي الاستبانة

الاســـــــــــــم	الكلية	القسم	الجامعة
أ.د. أســـــــعد مكـــــــاوي	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعـــــة أم القــــرى
د. جويـــبر ماطـــر الثبيتـــي	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعـــــة أم القــــرى
د. جواهـــر أحمـــد قناديلـــي	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعـــــة أم القــــرى
د. فائقـــة عـــباس ســـنبل	التربية	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعـــــة أم القــــرى
د. جمـــيلة عـــبدالله الســـقا	التربية	التربـــية الإســـلامية	جامعـــــة أم القــــرى
د. عفـــــاف الــــــبار	الآداب	اللغـــــة العربـــــية	جامعة الملك عبدالعزيز
د. ســـلوى محمـــد عــــرب	الآداب	اللغـــــة العربـــــية	جامعة الملك عبدالعزيز

ملحق رقم (٣)

الاستبانة الموجهة للمديرات

استمارة المديرات

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية ــ العاصمة المقدسة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبـــانة
خاصة بموضوع

القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي

دراسة ميدانية

للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية

إعداد الطالبة
خديجة أحمد صديق كنسارة

إشراف
د/ محمد أحمد حسن المنشي
أستاذ السياسة والتخطيط التربوي المساعد

بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول
١٤٢٤ /٢٠٠٤م

ر الأول :الخصائص الشخصية للمديرة :-

الواقع					العبارة	المستقبل				
أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة		أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
					أجعل من نفسي قدوة لهن .					
					أعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة.					
					أحرص علي التعلم الذاتي المستمر.					
					أشارك العاملات في مواجهة الأزمات.					
					أعمل علي دعم روح الفريق الواحد.					
					أحافظ علي روح العمل الجماعي في المدرسة .					
					أحث العاملات علي الإخلاص في العمل .					
					أتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتهن في نفسي .					
					ثقتي في العاملات معي كبيرة .					
					لدي قدرة علي تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية .					
					أمتلك موهبة علي إبتكار طرق جديدة لأداء العمل.					
					أمتلك موهبة في التأثير علي العاملات معي.					
					أعمل علي تعزيز روح التفاؤل بين العاملات .					
					توقعاتي بمثابة إلهام تلباثي* لدى العاملات معي.					
					أساعد العاملات معي علي استشراف مستقبل المدرسة وطالباتها.					
					حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير.					
					حازمة في إحقاق الحق .					
					أستخدم عبارات مؤثرة عندما أريد إحداث التغيير .					
					أوجه العاملات معي نحو الأفضل .					
					أقدر جهود العاملات معي للعمل من خلال التحفيز والتشجيع .					
					آرائي مقبولة لدي العاملات نتيجة لقناعتهن بها .					
					أعمل علي رفع معنويات العاملات .					
					أحترم العلاقات بين العاملات .					
					أترك الحرية للعاملات للقيام بأعمالهن بالطريقة المناسبة .					

* الإلهام التلباثي : هو تقارب المشاعر بسبب النجاح في تقارب توارد الخواطر بين المديرة والعاملات .

الواقع					العبارة	المستقبل				
أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة		أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
					أشجع الإتصال المتبادل بين العاملات أنفسهن وبينهن وبيني .					
					لدي القدرة علي بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع .					
					أشعرهن بعلاقتي الحميمة من خلال اهتمامي بالقضايا الشخصية للعاملات معي .					
					أستمع لحديث العاملات معي باهتمام عندما يتحدثن معي .					
					أعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أومن نتائجها .					
					لدي القدرة علي التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلي درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصي .					
					أستثير حماس العاملات معي نحو التغيير.					
					أبث روح الحماس بين العاملات معي نحو تجريب أساليب جيدة لتحسين الأداء.					
					أتبنى الأفكار الجديدة وأخضعها للدراسة.					

المحور الثاني : الخصائص المهنية لعملية التغيير :-

الواقع					العبارة	المستقبل				
					أدرك مدي الحاجة للتغيير نحو الأفضل .					
					أخطط للعمل مسبقا .					
					أعمل علي غرس القيم* المثلي في الثقافة التنظيمية* السائدة .					
					استخدم الحكمة عند إصدار أي قرار.					
					أمتلك سعة الأفق.					
					أبحث عن أفكار جديدة بناءة.					
					أحرص علي إسناد كل عمل إلى من تجيد أداءه أفضل من غيرها .					
					العاملات معي يعملن بروح الولاء للعمل وليس للمديرة .					
					لدي قناعة قوية بقدرات العاملات العالية .					
					أحس بمشاعر العاملات معي .					

* الثقافة التنظيمية : نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلي قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي ايجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة .
* القيم : هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ.

م	الواقع أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة	العبارة	المستقبل أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
						أطلب من العاملات إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة .					
						أعطي اهتماما شخصيا بالاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل من تعمل معي .					
٤						أستثير تفكير العاملات في تجديد طرق الأداء .					
٤						أشجع العاملات علي التعبير عن أفكارهن حتى لو تعارضت مع أفكاري .					
٤						أسمح للعاملات بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير .					
٤						أحرص علي تنمية قدرات العاملات من خلال تكليفهن ببعض المهام .					
						أحرص علي عقد الإجتماعات في موعدها المحدد .					
٥						اهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة .					
٥						أعطي العاملات الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة .					
٥						أشعر برضا العاملات من خلال أدائهن الإبداعي .					
٥						لدي القدرة علي حل المشكلات التي قد تظهر بين العاملات .					
٥						أشجع علي حل المشكلات بالطرق العلمية .					
٥٦						أشجع علي تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي يتعرض لها العاملات معي .					
٥٧						أحث علي التنافس في تحسين الأداء بين العاملات .					
٥٨						أشجع علي طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر .					
٥٩						أشجع العاملات علي تنفيذ العمل في موعده محافظة علي مستوي الأداء (الإنتاج) .					
٦٠						أشرك العاملات معي في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الإستراتيجية السنوية للمدرسة					
٦١						أومن بأهمية المشاركة في عملية التغيير .					

المحور الثالث : الخصائص القيمية لعملية التغيير :-

م	الواقع					العبارة	المستقبل				
	أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة		أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
[illegible]						أؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عبادة لله (العمل عبادة من العبادات) .					
[illegible]						أعاقب علي أي تقصير في أداء العمل.					
[illegible]						أطلع العاملات علي التقرير السنوي لأدائهن الوظيفي .					
[illegible]						أوزع العمل بين العاملات بالعدل .					
[illegible]						أؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله .					
[illegible]						أشعر العاملات معي بصدق أقوالي من خلال أفعالي .					
٦						أثير في العاملات التحدي والثبات .					
٦						من صفاتي اللين من غير ضعف .					
٧						أنا متزنة في تصرفاتي ومعاملاتي .					
٧						أعامل الآخرين بالحب والاحترام .					
٧						أتسامح في بعض هفوات العاملات.					
٧						أصفح عن الإساءة المتعلقة بي شخصيا .					
٧						رغبات العاملات أوثرها علي رغباتي الخاصة إذا كانت تخدم العمل.					
٧						أتعامل مع العاملات بروح الإخاء .					
٧						لاأقبل الوشاية بالآخرين .					

ملحق رقم (٣)

الاستبانة الموجهة للمعلمات والمساعدات

استمارة
المساعدات / المعلمات

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية ـ العاصمة المقدسة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبـــانة
خاصة بموضوع

القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي
دراسة ميدانية
للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية

إعداد الطالبة
خديجة أحمد صديق كنسارة

إشراف
د/ محمد أحمد حسن المنشي
أستاذ السياسة والتخطيط التربوي المساعد

بحث مكمل لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول
١٤٢٤هـ/ ٢٠٠٤م

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت المعلمة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

أفيدكم بأنني إحدى طالبات الدراسات العليا ـــ ماجستير ـــ بقسم الإدارة التربوية والتخطـيط بكلية التربية جامعة أم القرى ، وأقوم بإعداد بحث بعنوان((القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي)) .

يهـدف هذا البحث إلي : تحديد مدى انطباق الخصائص الشخصية ، المهنية ، القيمية ، للقيادة التحويلية علي مديرات المدارس الثانوية في واقع الإدارة المدرسية .

ويقصـد بالقـيادة التحويلية في هذا البحث " مجموعة من القدرات يتصف بها القادة لإحداث الـتفاعل بيـنهم وبـين المرؤوسين يؤدي إلي رفع التحفيز والنضج إلي أعلى المستويات وبالتالي تحقيق التغيير بصورة فعالة "

إن إجابـتك عزيزتي المعلمة عامل فعال وأساسي لنجاح هذا البحث ، لذا تأمل الباحثة منك الإجابة علي جميع فقرات الإستبانة ، وتوخي الدقة والصدق في الإجابة ... وأعدكم بأن تكون هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ولكي خالص شكري وتقديري .

المشرف

د. محمد أحمد المنشي

أستاذ السياسة التربوية والتخطيط المساعد

كلية التربية ـــ جامعة أم القرى

الباحثة

خديجة أحمد كنسارة

معلومات عامة

الرجاء وضع علامة (✓) أمام المربع المناسب .

1. العمل :

☐ مساعدة .
☐ معلمة .

٢. المؤهل العلمي :

☐ دكتوراه .
☐ ماجستير .
☐ بكالوريوس .
  ☐ تربوي .
  ☐ غير تربوي .
☐ دبلوم تربوي .
☐ أخرى فضلاً أذكريها .

٣. عدد سنوات العمل مع المديرة الحالية :

☐ من٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات .
☐ من ١٠سنوات إلي أقل من ١٥ سنة .
☐ من ١٥ سنة إلي أقل من ٢٠سنة .
☐ من٢٠ سنة فأكثر .

المحور الأول : الخصائص الشخصية للمديرة :-

الرقم	الواقع					العبارة	المستقبل				
	أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة		أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
١						تجعل من نفسها قدوة لنا.					
٢						تعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة .					
٣						حريصة علي التعلم الذاتي المستمر .					
٤						الأولي في مشاركتنا أثناء مواجهة الأزمات.					
٥						تعمل علي دعم روح الفريق الواحد .					
٦						تحافظ علي روح العمل الجماعي في المدرسة .					
٧						تحثنا علي الإخلاص في العمل .					
٨						تتمتع بمهارات قيادية تعزز ثقتنا بها .					
٩						ثقتها بنا كبيرة .					
١٠						لديها القدرة علي تحمل تجاوزات الآخرين اللفظية والسلوكية .					
١١						تمتلك موهبة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل .					
١٢						تمتلك الموهبة في التأثير علينا .					
١٣						تعمل علي تعزيز روح التفاؤل بيننا.					
١٤						توقعاتها بمثابة إلهام تلباثي* لدينا.					
١٥						تساعدنا علي استشراف مستقبل مدرستنا وطالباتها.					
١٦						حازمة بلطف في مواجهة القوة المضادة للتغيير .					
١٧						حازمة في إحقاق الحق .					
١٨						تستخدم عبارات مؤثرة عندما تريد إحداث التغيير .					
١٩						توجهنا نحو الأفضل .					
٢٠						تقدر جهودنا في العمل من خلال التحفيز والتشجيع .					
٢١						آرائها مقبولة لدينا نتيجة لقناعتنا بها .					
٢٢						تعمل علي رفع معنوياتنا .					
٢٣						تحترم العلاقات فيما بيننا .					
٢٤						تترك لنا الحرية للقيام بأعمالنا بالطريقة المناسبة .					

* الإلهام التلباثي : هو تقارب المشاعر بسبب النجاح في تقارب توارد الخواطر بين المديرة والعاملات .

الرقم	الواقع					العبارة	المستقبل				
	أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة		أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
٢٥						تشجع الإتصال المتبادل بيننا وبينها .					
٢٦						لديها القدرة علي بناء علاقات مع فئات مختلفة من المجتمع .					
٢٧						نشعر بعلاقتها الحميمة معنا من خلال اهتمامها بالقضايا الشخصية لكل منا .					
٢٨						تستمع لنا باهتمام عند التحدث إليها .					
٢٩						تعمل بحذر عند عدم التأكد من طبيعة المشكلة أو من نتائجها .					
٣٠						لديها القدرة علي التعامل مع المواقف الغامضة والوصول بها إلي درجة الوضوح سواء للعاملات أو لشخصي .					
٣١						تستثير حماسنا نحو التغيير .					
٣٢						تبث روح الحماس بيننا نحو تجريب أساليب جديدة لتحسين الأداء .					
٣٣						تتبنى الأفكار الجديدة وتخضعها للدراسة .					

المحو الثاني : الخصائص المهنية لعملية التغيير :-

الرقم						العبارة					
٣٤						تدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .					
٣٥						تخطط للعمل مسبقا .					
٣٦						تعمل علي غرس القيم المثلي* في الثقافة التنظيمية* السائدة .					
٣٧						تستخدم الحكمة عند إصدارها لأي قرار .					
٣٨						تمتلك سعة الأفق .					
٣٩						تبحث عن أفكار جديدة بناءة .					
٤٠						حريصة علي إسناد كل عمل إلي من تجيد أداءه أفضل من غيرها .					
٤١						تعمل بروح الولاء للعمل وليس للمديرة .					
٤٢						لديها قناعة قوية بقدراتنا العالية .					
٤٣						تحس بمشاعرنا .					
٤٤						تطلب منا إبداء الرأي والمشورة الهادفة عند الحاجة .					

* الثقافة التنظيمية : نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلي قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة .

* القيم : هى المعتقدات التى يعتقد أصحابها بقيمتها ،ويلتزمون بمضامينها ، فهى تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ.

الرقم	الواقع					العبارة	المستقبل				
	أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة		أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
٤٥						تعطي اهتماما شخصيا بلاحتياجات الفردية للنمو المهني والإنجاز لكل منا .					
٤٦						تستثير تفكيرنا في تجديد طرق الأداء .					
٤٧						تشجعنا علي التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكارها					
٤٨						تسمح لنا بقدر كبير من المبادرة في عملية التغيير .					
٤٩						تحرض علي تنمية قدراتنا من خلال تكليفنا ببعض المهام .					
٥٠						تحرص علي عقد الاجتماعات في موعدها المحدد .					
٥١						تهتم بعمل اللقاءات التربوية داخل المدرسة .					
٥٢						تعطي لنا الحرية لتأدية جميع المهمات مادامت أساليب أدائها صحيحة .					
٥٣						تشعر بالرضا عند أداء العمل بإبداع .					
٥٤						لديها القدرة علي حل المشكلات التي قد تظهر بيننا .					
٥٥						تشجعنا علي حل المشكلات بالطرق العلمية .					
٥٦						تشجعنا علي تحكيم العقل لحل المشكلات المدرسية التي تتعرض لها .					
٥٧						تحثنا علي التنافس في تحسين الأداء .					
٥٨						تشجعنا علي طرح أفكار مبتكرة للتحسين المستمر .					
٥٩						تشجعنا علي تنفيذ العمل في موعده محافظة علي مستوي الأداء (الإنتاج) .					
٦٠						تشركنا معها في تحديد الأهداف ورسم الخطط وتنفيذها (رسم الإستراتيجية في المدرسة) .					
٦١						تؤمن بأهمية مشاركتنا في عملية التغيير .					

المحور الثالث: الخصائص القيمية لعملية التغيير:-

الرقم	الواقع					العبارة	المستقبل				
	أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة		أوافق بشدة	أوافق	نوعا ما	لاأوافق	لاأوافق بشدة
٦٢						تؤكد أن أي عمل مفيد يحقق أمر الله ومرضاته هو عبادة لله (العمل عبادة من العبادات).					
٦٣						تعاقب علي أي تقصير في أداء العمل .					
٦٤						تطلعنا علي التقرير السنوي لأدائنا الوظيفي .					
٦٥						توزع العمل بيننا بالعدل .					
٦٦						تؤكد أن العدل في كل الأمور خير كله .					
٦٧						نشعر بصدق أقوالها من خلال أفعالها .					
٦٨						تثير فينا التحدي والثبات .					
٦٩						من صفاتها اللين من غير ضعف.					
٧٠						متزنة في تصرفاتها ومعاملاتها.					
٧١						تعامل الآخرين بالحب والاحترام.					
٧٢						تتسامح في بعض الهفوات التي تصدر منا .					
٧٣						تصفح عن الإساءة المتعلقة بها شخصيا .					
٧٤						رغباتنا تؤثرها علي رغباتها الخاصة .					
٧٥						تعاملنا بروح الإخاء .					
٧٦						لاتقبل الوشاية بالآخرين .					

ملحق رقم (٤)

خطاب عميد كلية التربية

إلى مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ٧٧٤/١/٢ن
التاريخ : ١٤٢٣/٥/١٢
المشفوعات : لغة ٧

سعادة مدير عام تعليم البنات

بمكة المكرمة **الموقر**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

نفيد سعادتكم بان الطالبة / خديجة بنت احمد صديق كسارة ، احدى طالبات الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الادارة التربوية والتخطيط ، ترغب بتطبيق الاستبانة الخاصة بدراستها على مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة دون قراها والتي بعنوان :

القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي

لذا آمل من سعادتكم التكرم بالموافقة وتسهيل مهمة الطالبة لتتمكن من تطبيق الاستبانة المرفقة ، علما بان الاستبانة تنقسم الى نموذجين احدهما يتم تطبيقه على مديرات المدارس والاخر يطبق على المعلمات بنفس المدارس .

شاكرين لكم كريم تعاونكم .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د محمود بن محمد كسناوي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jammka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٤١ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ ـ ٠٢ (١٠ خطوط)

ملحق رقم (٥)

خطاب مديرة وحدة الدراسات والبحوث التربوية إلى مديرات المدارس الثانوية



المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
شئون تعليم البنات
الإدارة العامة لتعليم البنات بمكة المكرمة
وحدة الدراسات والبحوث التربوية



- ٢٦٧ -

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / خديجه بنت احمد صديق كنسارة

المكرمة مديرة المدرسة الثانوية المحترمة

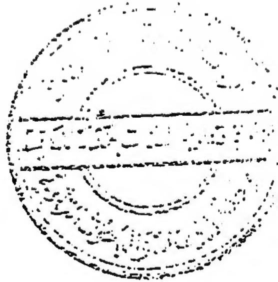
السلام عليكم ورحمه الله وبركاته ــــــ وبعد

تأمل منكم تسهيل مهمة الطالبة / خديجة بنت أحمد صديق كنسارة بمرحلة الماجستير كلية التربيـة قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى للبنات بمكة المكرمة للإجابة على الاستبانة بعنوان " القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي " من قبلكم وعدد أوراقها المختومة ٥ فقط ومن قبل مساعدات ومعلمات المرحلة الثانوية وعدد أوراقها المختومة ٥ فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفاً .

ولكم تحياتنا .

مديرة وحدة الدراسات والبحوث التربوية
١٤٢٢هـ
عنبرة حسين الأنصاري



ص .أبوبابس

الرقم : ١١٧ / د ت   التاريخ : ٨/٦/١٤٢٢هـ   المرفقات : استبانة عدد ٢